الأسس العلمية لتنظيم المؤسسات الصحفية

وأثرها على الأداء الصحفي

الأستاذ الدكتور
عبدالله بن محمد الرفاعي





الأسس العلمية لتنظيم المؤسسات الصحفية

وأثرها على الأداء الصحفي

الاسس العلمية لتنظيم المؤسسات الصحفية

أ.د عبد الله الرفاعي

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2014/9/4417)

رقم التصنيف : 070.4068

الواصفات:/ الصحافة//الإدارة /

الطبعة الأولى 1435هـ - 2015م

دار جرير للنشر والتوزيع

عمّان - شارع الملك حسين - مقابل مجمع الفحيص التجاري

هاتف : 4651650 - فاكس : 4643105 - 6 - 00962

ص . ب . : 367 عمّان 11118 الأردن

E-mail: dar_jareer@hotmail.com

ردمك ISBN 978- 9957 - 38 --318-3

الأسس العلمية لتنظيم المؤسسات الصحفية

وأثرها على الأداء الصحفي

الأستاذ الدكتور

عبدالله بن محمد الرفاعي

الطبعة الأولى

1435هـ - 2015م



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ...

والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف الخلق أجمعين وعلى آله وصحبه وسلم ...

لا يسع الباحث وقد وفقه الله جل وعلا في إتمام هذا العمل العلمي إلا أن يقدم وافر الشكر والتقدير إلى كل من مد له يد العون في أثناء إعداده الرسالة، ويخص بالشكر كل رؤساء التحرير ومديري العموم بالمؤسسات الصحفية التي أجريت عليها الدراسة في كل من المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، والمملكة المغربية على ما أمدوه به من معلومات، وما قدموه له من تسهيلات أسهمت في إنجاز هذا العمل العلمي بهذه الصورة.

كما يقدم خالص الشكر إلى جميع الأساتذة والخبراء الذين لم يضنوا عليه بعلمهم وخبراتهم سواء في مجال التنظيم أو مناهج البحث، وكان لعلمهم الغزير وآرائهم القيمة وتوجيهاتهم العلمية السديدة أكبر الأثر في دعم الجوانب العلمية والمنهجية للرسالة.

كذلك يقدم الباحث جزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة مناقشة الرسالة على الجهد الكبير الذي سيبذلونه في قراءتها وتمحيصها وتقويمها وإبداء ملاحظاتهم العلمية عليها، وهو جهد كبير سينير الطريق أمام الباحث في جوانب علمية ومنهجية كانت خافية عليه، وستكون ملاحظاتهم القيمة بإذن الله إضافة طيبة يعتز بها الباحث...

وأخيراً يقدم الباحث وفير الشكر والتقدير إلى أستاذه المشرف على هذه الرسالة الأستاذ الدكتور سمير محمد حسين- أستاذ الإعلام في الكلية وعميد كلية الإعلام جامعة القاهرة – سابقاً – على كل ما بذله مع الباحث من جهد علمي صادق منذ أن كانت هذه الرسالة فكرة حتى اكتملت في صورتها النهائية، وكان لخبرته العلمية والتطبيقية في موضوع الإدارة الصحفية واقتصاديات الإعلام الأثر الكبير في ضبط الجوانب الموضوعية للرسالة، كما كان لخبرته المنهجية الطويلة أكبر الأثر في توجيه الباحث توجيهاً سليماً في الجانب المنهجي، وفي تحليل النتائج وتفسيرها، كما أنه لم يضن على الباحث طوال فترة إعداد الرسالة بأي جهد أو نصيحة أو مشورة في أي وقت، وكان لجهده الصادق في متابعة الباحث أكبر الأثر في ظهور هذا العمل العلمي بهذه الصورة الطيبة .. فله من الباحث كل الشكر والتقديرر والعرفان ...

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

المؤلف

الفهرس

الفصل الثالث

المؤسسة الصحفية: مفهومها، أهدافها، خصائصها

الفصل الرابع

التعريف بالبيئة التنظيمية للمؤسسات الصحفية (عينة الدراسة)

الباب الثاني

نتائج الدراسة الميدانية والتحليلية لواقع تنظيم المؤسسات الصحفية

الفصل الخامس

مفهوم التنظيم ومبادئه في المؤسسات الصحفية

عينة الدراسة وتطبيقه في واقع الممارسة العملية

الفصل السادس

المياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية

عينة الدراسة

الفصل السابع

أهم مكونات التنظيم

الفصل الثامن

الباب الثالث

الإطار التنظيمي المقترح

للمؤسسات الصحفية

الفصل التاسع

أهم نتائج الدراسة

الفصل العاشر

التنظيم المقترح للمؤسسات الصحفية، وأهم التوصيات

الباب الأول

الجوانب النظرية والمنهجية للدراسة

الباب الأول

الجوانب النظرية والمنهجية للدراسة

يشمل هذا الباب الجوانب النظرية لموضوع الرسالة، والخطوات التي اتبعها الباحث في إعدادها، ويتضمن أربعة فصول، يتناول كل فصل منها جانباً من هذه الجوانب، وذلك على النحو التالي:

* الفصل الأول : مشكلة البحث، ومنهج الدراسة.

* الفصل الثاني : المفاهيم الأساسية للتنظيم ونظرياته، والعوامل المؤثرة فيه.

* الفصل الثالث : المؤسسة الصحفية، مفهومها، أهدافها، خصائصها.

*الفصل الرابع: التعريف بالبيئة التنظيمية لمؤسسات الصحفية العربية (عينة الدراسة)

الفصل الأول

مشكلة البحث، ومنهج الدراسة

الفصل الأول

مشكلة البحث، ومنهج الدراسة

أولاً: مدخل:

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من هذا القرن اهتماماً متزايداً بالإدارة العصرية وبضرورة الأخذ بمفاهيمها الحديثة وأساليبها العلمية لتنظيم الأنشطة الإنسانية في مختلف مجالات الحياة.

والمؤسسات الصحفية – كغيرها من المنظمات - يؤدي التنظيم والإدارة دوراً مهماً في نجاحها وتحقيق أهدافها، كما أدى التطور الكبير في صناعة الصحافة وتقنيتها وما صاحبه من تطور الخدمة الصحفية إلى إبراز أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة العصرية، ولذلك يربط بعضهم فشل كثير من الصحف وعدم استمرارها بالفشل الإداري، مشيرين إلى أن النواحي المختلفة لصناعة الصحافة أصبحت متعددة ومتشابكة إلى حد يصعب بل يستحيل معه القول بأن هذه الناحية أو تلك هي الأكثر أهمية.

لقد أصبح إصدار الصحيفة منذ زمن بعيد ثمرة لتظافر جهود قطاعات كثيرة تختص كل منها بناحية متميزة عن غيرها تكون في مجموعها النشاط الصحفي المتكامل، وما لم يتفاعل كل واحد منها مع الآخر فلن يرجى أي نجاح لأية مؤسسة صحفية.

وفي المملكة العربية السعودية مجموعة من المؤسسات الصحفية التي تسهم في تحقيق الأهداف الإعلامية والثقافية والتربوية والاجتماعية التي ترتبط بأهداف المجتمع ورسالته، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف وفرت المملكة الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لهذه المؤسسات، ووضعت لها النظم والقواعد الكفيلة بحسن تحقيق هذه الأهداف، ولكن نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على

أسلوب إدارتها، والتصدي للمشكلات والعقبات التي تواجهها، وتوفير المناخ الإعلامي الأمثل الإبداعي بها.

ومن جهة أخرى فإن الصحافة في عصرنا الحديث أصبحت صناعة قائمة بذاتها لها اقتصادياتها الخاصة بها والتي تستند إلى مقومات وخصائص تتميز بها عن الصناعات الأخرى، كما أصبحت تقوم بدور المجالات الثقافية والتربوية والتعليمية، وفي عملية التنمية الشاملة، بالإضافة إلى دورها الأساسي من حيث كونها مؤسسة إعلامية.

ونتيجة لهذه الأهمية البالغة وللدور أصبحت تقوم به أصبح لها مؤسسات تتولى الإشراف عليها، وأصبحت الصحف – في عصرنا الحديث – منشآت اقتصادية كبيرة ذات استثمارات ضخمة، إلى جانب كونها مؤسسات ذات رسالة إعلامية تثقيفية اجتماعية، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من أداء رسالتها لابد من توافر عوامل ونظم فنية وسياسية وقانونية ومالية وإدارية حديثة تتظافر جميعها لإنجاح العمل الصحفي متشعب النواحي.

وهذا ما يؤكد أهمية الناحية التنظيمية والإدارية في هذه المؤسسات وتأثيرها البالغ في النشاط الصحفي، إذ لا يكفي توافر رأس المال والخبرة الفنية والتحريرية فقط دون الإدارة الناجحة القائمة على أسس علمية سليمة.

ثانياً: مفهوم التنظيم وأهميته في الإدارة الصحفية:

لا يتحقق نجاح الإدارة الصحفية إلا بإدارك جميع العاملين – على اختلاف مستوياتهم ومواقعهم – لأهداف مؤسستهم وسبل تحقيق هذه الأهداف، ولن يتحقق ذلك إلا بالتعريف الدقيق لطبيعة الوظائف الصحفية، وتحديد دور الاستشاريين والمنفذين والأساليب والإجراءات الإدارية، وهذا الجانب التنظيمي في العملية الإدارية.

إن عملية التنظيم من أهم مقومات العملية الإدارية بوجه عام، لأنها الوسيلة الوحيدة لتحقيق العمل الجماعي الفعال، ويمكن تعريف التنظيم بمفهومه الشامل –

بأنه، "وضع نظام للعلاقات منسق إرادياً لتحقيق هدف مشترك"، وهو بهذا المعنى عبارة عن نظام أو منظومة System يتكون من مجموعة أجزاء منسقة مع بعضها، وتكمل بعضها بعضا، وأي خلل في أي منها يحدث خللا في النتجية الكلية، فليس التنظيم مجرد هيكل تنظيمي يوضح التبعية الإدارية والمسؤولية الإشرافية، وليس مجرد تحديد للاختصاصات والواجبات، وليس مجرد توصيف للمناشط الإدارية بمعزل عن تدفق العمل، وليس مجرد أي تجمع إنساني دون هدف مشترك، وليس مجرد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب- بصرف النظر عن سلوكه ودوافعه وعلاقاته بالآخرين – وليس أي ترتيب للعلاقات بمعزل عن الدوافع والحوافز، ولكن التنظيم – بمفهومه الشامل- هو كل ما تقدم – فضلاً عن كونه طريقة يتم بموجبها تفاعل الأجزاء مع بعضها، فالتنظيم نظام للتعاون بين عدة أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم وراغبين في المشاركة في العمل لتحقيق أهداف مشتركة بإيقاع منسق[1].

ويساعد التنظيم – طبقاً لهذا التعريف الحديث الشامل- على تعريف كل فرد بالنشاط المطلوب منه- تأديته، مما يساعده على التركيز في تنفيذ العمل الموكل إليه، ويقلل من احتمال سوء الفهم، ويساعد على التحديد السليم لعلاقات العمل في المنظمة، إذ يحدد كل فرد مكانه في الهيكل التنظيمي وعلاقته بالنسبة لرؤسائه ومرؤسيه أو زملائه.

وبالرغم من هذه الأهمية التي يمثلها التنظيم، لم يعط هذا الجانب الأهمية المتوقعة حتى الآن في المؤسسات الصحفية رغم أنه يعد ركناً أساسياً في نجاح العملية الإدارية، وهو ما دفع الباحث إلى التركيز على الجانب التنظيمي في هذه الدراسة، خاصة وأن إحدى الدراسات السابقة في موضوع إدارة المؤسسات الإعلامية السعودية، خلصت في نتائجها إلى "التنظيم الفعال له أسس ومبادئ علمية يجب الحرص عليها والالتزام بها، وأن التنظيم الفعال يجب أن يستجيب وينطلق من الظروف والاعتبارات البيئية

---

(1) سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، الطبعة الثانية (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٠) ص ١٢، ١٣.

الداخلية والمحلية والوطنية والدولية، وهو ما يوضح مدى أهمية تناول عنصر التنظيم في المؤسسات الصحفية السعودية، وأهمية التحقق من مدى فعالية عملية التنظيم في تلك المؤسسات[1].

ثالثاً: مسح وتحليل الدراسات العربية السابقة المرتبطة بموضوع الرسالة:

رغبة من الباحث في تحديد المشكلة البحثية لهذه الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة وبما يمنع احتمالات التكرار والازدواج معها، قام الباحث بمراجعة الكتابات والدراسات والبحوث العربية السابقة التي أجريت في موضوع إدارة المؤسسات الصحفية بصفة عامة وفي مجال تنظيم المؤسسات الصحفية بصفة خاصة حتى يفيد من نتائجها في دراسته، وقد أسفر هذا المسح عن وجود مجموعة من هذه الكتابات والدراسات – أغلبها دراسات أجريت في جمهورية مصر العربية– ويمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات على النحو التالي:

١- **الفئة الأولى**: الكتب التي صدرت في هذا الموضوع، وعالجت بعض جوانبه معالجة نظرية أكاديمية، وقد أفاد منها الباحث في الجانب النظري للدراسة، ومن أهم هذه الكتب:

-إدارة الصحف: للدكتور حسنين عبد القادر (القاهرة: ١٩٥٧).

-إدارة الصحف: للدكتور صليب بطرس (القاهرة: ١٩٧٤).

-اقتصاديات الإعلام: للدكتور محمد سيد محمد (القاهرة: ١٩٧٩).

-إدارة المؤسسات الإعلامية: للدكتور صالح أبو أصبع، وخالد محمد أحمد (دمشق : ١٩٨٤).

-إدارة الصحف: دراسة نظرية وتطبيقية : للدكتور الحسيني الديب (القاهرة: ١٩٨٦).

---

(١) منصور على كدسة، الأسس العلمية لإدارة المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٨٥) ص ٢٤، ٢٥.

٢- **الفئة الثانية:** مجموعة دراسات استشارية لبعض المؤسسات الصحفية العربية قامت بها بعض مراكز البحوث والدراسات الاستشارية الإدارية، وقد أفاد منها الباحث في الجزء الخاص بالتنظيم وهي:

- دراسة استشارية عن إعادة تنظيم دار الوطن الكويتية، قام بها المركز العربي للبحوث والإدارة (أراك) عام ١٩٧٤.
- تقرير إعادة تنظيم مؤسسة اليمامة الصحفية السعودية قامت بها إدارة الاستشارات بمعهد الإدارة العامة بالسعودية عام ١٤٠٢هـ ١٩٨٢م.
- دراسة استشارية عن التنظيم الإداري لمؤسسة دار الشعب للصحافة والطباعة والنشر المصرية، قام بها المركز العربي للبحوث والإدارة (أراك) عام ١٩٨٧.

٣- **الفئة الثالثة:** مجموعة الرسائل العلمية التي تناولت قضايا تنظيم وإدارة المؤسسات الصحفية من جوانبها المختلفة، وتضم نوعين من الدراسات على النحو التالي:

أ) النوع الأول: دراسات تطرقت إلى موضوعات خاصة بالجوانب الإدارية التقليدية كالتوزيع والطباعة وتخطيط الربح والإدارة المالية وهي الدراسات التي تبعد كثيراً عن الموضوع الرئيس للرسالة، وقد أفاد منها الباحث في معرفة أهم مؤشراتها ونتائجها العامة وانعكاسات ذلك على الإدارة الصحفية ومن أهم هذه الدراسات:

١-رسالة الدكتوراة التي قدمها الدكتور حسنين عبد القادر بعنوان: العوامل المؤثرة في إصدار الصحف وانتشارها "(كلية الآداب جامعة القاهرة ١٩٥٣) وتناول فيها تأثير العوامل المالية والسياسية والفنية والاجتماعية والثقافية في توزيع الصحف، ومدى استخدام التطور التكنولوجي في وسائل الاتصال والطباعة.

٢-رسالة الماجستير التي قدمها الباحث بخيت محمد بخيت بعنوان: "استخدام نظام محاسبة التكاليف كوسيلة للتخطيط ورسم السياسات وتقدير الربحية في صناعة الصحف " (كلية التجارة، جامعة عين شمس ١٩٧٣) وهي دراسة ميدانية

لنظام محاسبة التكاليف للتعرف على مدى فاعلية هذا النظام في توفير البيانات اللازمة للإدارة في التخطيط.

٣- رسالة الماجستير التي قدمها الباحث يحيى حسين عبيد بعنوان: "دراسة تحليلية لمشاكل التكاليف الفعلية في قطاع الصحافة" (كلية التجارة، جامعة القاهرة ١٩٧٣)، والتي قام فيها بدراسة نظم التكاليف المتبعة في قطاع التحرير، والإعلان، والطباعة والتوزيع، وكيفية تطبيق نظم التكاليف الفعلية في المؤسسات الصحفية المصرية.

٤- رسالة الماجستير التي تقدم بها الباحث حسن توفيق حسن بعنوان: دور محاسبة التكاليف في التخطيط والرقابة في تسويق الصحف والإعلانات بها" (كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٧٥) وتناول فيها أهمية محاسبة التكاليف في ضبط عملية التوزيع وجلب الإعلانات في المؤسسات الصحفية المصرية.

٥- رسالة الماجستير التي قدمتها الباحثة سهير عبد اللطيف الخضري بعنوان: "مشكلات توزيع الصحف في جمهورية مصر العربية" (كلية التجارة الخارجية، جامعة حلوان: ١٩٨٤) للتعرف على مشكلات توزيعالصحف في جمهورية مصر العربية بالتطبيق على مؤسسات الأهرام، والأخبار، والجمهورية، وروز اليوسف، ودار الهلال.

٦- رسالة الدكتوراه التي قدمها الدكتور سمير حسين عبد الرازق بعنوان: "تطوير أسلوبين من الأساليب التي تستخدم في تخطيط الربح والرقابة في المنشآت الصحفية في ج. م. ع " (كلية التجارة، جامعة عين شمس ١٩٨٥) وتناول فيها كيفية تطوير أسلوبين من أساليب تخطيط الربح والرقابة في المنشآت الصحفية المصرية، لكي تتلاءم عند التطبيق مع خصائص صناعة الصحافة، وبالشكل الذي يمكن الإدارة في منشآتها من الحصول على البيانات التي تساعدها في اختيار أبدال تؤدي إلى توازن إيرادات التكاليف في المؤسسة.

ب) النوع الثاني: دراسات تناولت موضوع إدارة المؤسسات الصحفية والجوانب التنظيمية بها، وهي الدراسات التي اقتربت من موضوع الرسالة وأشارت إلى

بعض الجوانب التي تناولتها، وقد أفاد الباحث من هذه الدراسات إفادة كبيرة، وقام ببناء كثير من فروض الرسالة وتساؤلاتها البحثية على كثير من النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسات، كما أفاد منها بصفة أساسية في تحديد المشكلة البحثية للدراسة متجنباً التكرار والتشابه والازدواجية، مع التركيز على قضية بحثية لم تتناولها هذه الدراسات – لا من حيث طبيعتها ولا من حيث تطبيقها على مجتمعات عربية متباينة.

ويعرض الباحث فيما يلي عرضاً مفصلاً هذه الدراسات بحسب تأريخ إجراء كل دراسة منها:

١- المنشآت الصحفية في ج . م . ع. تنظيمها وإدارتها [١]، وتتناول المنشآت الصحفية في مصر من حيث إدارتها وتنظيمها خلال الفترة من ١٩٦٥ إلى ١٩٧٠، وتركز على النواحي الإدارية والتنظيمية وأهميتها في الصحافة، ومواطن الضعف والقوة في الهيكل التنظيمي والإداري، وعلى السياسات الإدارية والأساليب التنظيمية في المنشآت الصحفية المصرية خلال تلك الفترة.

وقد تناول الباحث في رسالته الجوانب الخاصة بالإداة الصحفية والعناصر المؤثرة فيها، والجوانب التنظيمية، والعوامل التي تؤثر في الهيكل التنظيمي للمنشآت الصحفية، وأهم القرارات التي يتخذها مدير المنشأة الصحفية، والعوامل التي تؤثر في تحديد سعر الصحيفة، واختيار موقع المنشأة الصحفية، والتنظيم العام لدور الصحف في مصر، ومعايير التنظيم الجيد فيها، وتنظيم الإدارات الفرعية.

كما تناولت الدراسة أيضاً أثر الإعلان في حرية الصحافة وتكييف الصلة بين الإدارة والتحرير، ونطاق تدخل الإدارة في التحرير، وإدارة المطابع، وإدارة التوزيع.

وقدخلص الباحث من دراسته إلى تأكيد أهمية الجوانب الإدارية والتنظيمية في دور الصحف وأوصى بضرورة قيام الدولة والجهات المسؤولة عن الإعلام بالاهتمام

---

(١) عرفة المتولي سند، المنشآت الصحفية في ج م ع تنظيمها وإدارتها، رسالة ماجستير، غير منشورة (القاهرة: كلية التجارة، جامعة الأزهر، ١٩٧٢).

بالدراسات العلمية المتعلقة بالصحافة.

٢- مشاكل تنظيم وإدارة دور الصحف المصرية[1]، وينطلق الباحث في دراسته من أن الأهمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات الصحفية تفرض أن يتوافر لها عوامل فنية وسياسية وقانونية ومالية وإدارية تتظافر جميعها لإنجاح العمل الصحفي المتشعب النواحي، مما يؤكد أهمية الناحية التنظيمية والإدارية في هذه المؤسسات الصحفية وتأثيرها البالغ في النشاط الصحفي.

وقد تناول الباحث في رسالته الجوانب الخاصة بتاريخ قطاع الصحافة في جمهورية مصر العربية والأجهزة المشرفة على قطاع الصحافة وعلاقة الصحف بوسائل الإعلام الأخرى، والتنظيم الإداري للمؤسسات الصحفية محل البحث (الأهرام – الأخبار – دار التحرير) والعوامل المؤثرة فيه، والتنظيم الداخلي لجهاز التوزيع في المؤسسات الصحفية محل الدراسة، ومشاكل نشاط جلب الإعلانات وتسعيرها وتنشيطها، ومشاكل نشاط الطباعة في المؤسسات الصحفية من حيث التنظيم الداخلي للمطابع والمشاكل التي تواجه قطاع الطباعة.

وقد خلص الباحث من دراسته إلى عدة نتائج تمثلت في عدم وجود وحدة للتخطيط ورسم السياسات للمؤسسة الصحفية، أو وحدة للإشراف على البحوث، أو وحدة للتنظيم والإدارة وتسهيل الإجراءات، ولا وحدة للرقابة والمتابعة على أداء الأنشطة الرئيسة، أو وحدة للتكاليف – فيما عدا مؤسسة أخبار اليوم – بالرغم من تعدد المنتجات التي تنتجها هذه المؤسسات الصحفية، أو وحدة للإشراف على شؤون التدريب للعاملين في الأنشطة المختلفة في المؤسسة، أو وحدة للإحصاء تتولى جمع البيانات والإحصاءات وتحليلها على مستوى المؤسسة كلها.

أما في مجال موضوع الرسالة – أي الجانب التنظيمي – فقد خلص الباحث إلى عدة نتائج من أهمها: عدم وجود خرائط تنظيمية للهياكل التنظيمية أو دليل للتنظيم

---

(١) كامل علي متولي عمران، مشاكل تنظيم وإدارة دور الصحف المصرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، (القاهرة، كلية التجارة، جامعة القاهرة ١٩٧٥).

الإداري، وعدم وجود تحديد واضح للاختصاصات، وأن المؤسسات الصحفية محل الدراسة تتبع أسلوب المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ، وهي النتائج التي أفاد منها الباحث في رسالته، وذلك على الرغم من أن معظم هذه الإدارات قد أنشئت بعد ذلك.

٣- إدارة المؤسسات الصحفية في مصر وتأثيرها في الخدمة والمسؤولية الصحفية تجاه القارئ والمجتمع، مع دراسة مقارنة لمستحدثات الإدارة الصحفية في فرنسا [١].

ويعرض هذا البحث مفهوم المؤسسة الصحفية ورسالتها وبناءها الاقتصادي سواء في مصر أو في فرنسا، وكذلك وضعها القانوني، ومصادر التمويل المالي للمؤسسة الصحفية، ومدى ما يسهم به كل مصدر، والمنافذ المختلفة للمصروفات في المؤسسة الصحفية، والأثر الظاهر للقرار الإداري في ترشيد الإنفاق وزيادة عائدات العمل الصحفي ومتطلبات التطوير في الإدارة الصحفية، والتأثيرات الواقعة والمحتملة لهذا التطور باستخدام الأجهزة الإلكترونية في التحرير والطباعة والتوزيع.

وأجريت الدراسة التطبيقية المقارنة على مؤسستي لوموند الفرنسية، والأهرام المصرية من حيث نمط الملكية الصحفية، والتنظيم الإداري، والطاقة البشرية العاملة، وعلاقة كل صحيفة بقرائها، والنشاطات غير الصحيفة لكل منهما.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن المؤسسات الصحيفة جادة في البحث عن قواعد الإدارة الرشيدة وتطبيقها بإعتبارها مؤسسة صناعية وثقافية في الوقت نفسه، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية، وأن البناء المالي والاقتصادي للمؤسسة الصحيفة قادر على استيعاب كثير من القواعد الإدارية والمالية والمحاسبية، بعد تعديلها بما يناسب طبيعة العمل الصحفي، وأن مفهوم ربح المؤسسة الصحفية هو تحقيق العائد من وجهة النظم الثقافية أولاً ثم من وجهة النظر المالية ثانياً، وعدم ركون المؤسسة

---

(١) أميرة محمد المرسي العباسي، إدارة المؤسسات الصحفية في مصر وتأثيرها على الخدمة والمسؤولية الصحفية تجاه القارئ والمجتمع، مع دراسة مقارنة لمستحدثات الإدارة الصحفية في فرنسا، رسالة دكتوراه، غير منشورة (القاهرة: كلية الإعلام جانعة القاهرة، ١٩٨٤).

الصحفية التي تقع في نطاق ملكية الدولة إلى تمويل الدولة أو ما تقدمه من تعويض لخسائرها، بل يجب العمل على توازن المصروفات مع الإيرادات، والاضطلاع بالمهام الثقافية الإعلامية، وكسب القارئ في المقام الأول، وأن الظروف المحيطة بالمؤسسة الصحفية تفرض على إدارتها تعديل بعض القواعد الإدارية الحديثة.

كما خلصت الدراسة أيضاً إلى أن نجاح الإدارة لن يتم إلا بإدراك كامل لجميع العاملين – على اختلاف مستوياتهم – لأهداف مؤسستهم، وسبل تحقيقها، وتوصيف دقيق لطبيعة كل جزء في قائمة الأعمال المطلوبة لإنجاز هذه الأهداف من ناحية أخرى، وأنه إنطلاقاً من الرسالة الاجتماعية والثقافية للمؤسسة الصحفية فإن المتغير الرئيس في إطلاق إمكانات إدارتها في الاتجاه الصحيح هو قدرة الإدارة الصحفية على تعديل وتغيير بنياتها التنظيمية، ودرجات الحرية المكفولة للإدارة الصحفية عند إختيار أو تعيين الفئات العاملة بها، وأن إدارة المؤسسة الصحفية لن تنجح إلا إذا نظرت إلى الواقع من زاويتين متميزتين وإن كانتا متكاملتين – هما الإعلام والاقتصاد.

٤- الأسس العلمية لإدارة المؤسسات الإعلامية: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الإعلامية بالمملكة العربية السعودية[١].

وهي الرسالة العلمية الوحيدة – حتى الآن- التي تناولت هذا الموضوع بالتطبيق على المملكة العربية السعودية، حيث قام الباحث بدراسة عامة للأسس العلمية لإدارة المؤسسات الإعلامية مع التطبيق على المؤسسات الإعلامية بالمملكة العربية السعودية، وقد بنى الباحث دراسته على مجموعة الاعتبارات التالية:

- أن العمل الإداري في المؤسسات نشاط يرمي إلى تحقيق الأهداف المنشودة من وراء العملية الإعلامية.
- أن التنظيمات والأساليب والإجراءات الإدارية في المؤسسات الإعلامية ليست أهدافاً في حد ذاتها، ولكنها في الأساس وسائل معاونة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المبتغاة من العملية الإعلامية.

---

(١) منصور على كدسة، مرجع سابق.

- أن المعيار الحقيقي للحكم على كفاءة الإدارة ونجاحها في أية مؤسسة إعلامية هو قدرتها على الإنجاز وتحقيق النتائج المستهدفة في حدود المستوى والتكلفة المقدرة والمقبولة اجتماعياً.

وقد سعى الباحث إلى معرفة الأسس والأساليب والنظم الإدارية في المؤسسات الإعلامية بالمملكة العربية السعودية بهدف رسم إطار متكامل لجوانب العمل الإداري بها، ولذا قام بدراسة طرق وأساليب العمل الإداري في كل من التليفزيون، والإذاعة، ووكالة الأنباء السعودية، ومجموعة الصحف السعودية، ومقارنتها بالأسس العلمية للإدارة، للتعرف على مدى اتباع هذه المؤسسات للأسس العلمية وجوانب النقص والقصور الإداري بها، كأساس لترشيد العملية الإدارية في قطاع الإعلام بالمملكة العربية السعودية في ضوء المقارنة بين الممارسة الفعلية والمستوى المثالي.

وقد تناول الباحث في دراسته الجوانب الخاصة بالتخطيط، والتنظيم، والتدريب والتوظيف، والرقابة في المؤسسات الإعلامية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، وتوصل من خلال هذا البحث للعديد من النتائج والتوصيات الخاصة بهذه الجوانب على النحو التالي:

- بخصوص مفهوم التخطيط الإعلامي، أسفر البحث عن أن المفهوم الغالب بالمؤسسات الإعلامية السعودية يتوافق بشكل عام مع المفهوم العلمي للتخطيط - إلا أن هناك جانباً من المؤسسات الإعلامية نجد مفهوم التخطيط لديها قاصراً على بعض الجوانب والمجالات دون الآخر، كما أوضحت الدراسة تباين الأهداف التخطيطية للمؤسسات الإعلامية السعودية، فهناك قطاعات أهدافها واضحة ومحددة بشكل تفصيلي، وبعضها واضحة ومحددة بشكل عام، وقطاعات أخرى أهدافها غير واضحة وغير محددة.

أما بخصوص العوامل المؤثرة في أهداف وخطط المؤسسات الإعلامية السعودية فقد تبين أن عنصر العمالة بصفة عامة ورجال الإدارة بصفة خاصة من أهم العناصر

البيئية الداخلية، وأن العوامل السياسية ثم الاجتماعية ثم الدينية ثـم الحالـة التعليميـة والثقافية هي أهم العوامل البيئية الخارجية.

وبخصوص أهم المشاكل التي تعيق المؤسسات الإعلامية عن تحقيق أهدافها تـبين أن عدم توافر الإمكانات البشرية المطلوبة يشكل أهم عائق يحـول دون تحقيـق أهـداف المؤسسات الإعلامية السعودية، وقد أوصت الدراسة في هذا المجال بضـرورة الاهتمـام ببرامج تخطيط القوى العاملة، وبرامج تدريب وتنمية القوى العاملة بتلـك المؤسسـات بمختلف المجالات والتخصصات وذلك لتوفير كل احتياجـات أنشـطة العمـل المختلفـة بها، كما أوصت بالتخطيط والتنفيذ الجاد من أجل إنجاح برنامج "السعودية" نظراً لأهمية وضرورة نجاح مثل هذا البرنامج في مثل هذا المجال الحيـوي المـؤثر في مستقبل الـوطن والمواطن السعودي.

وفيما يتعلق بمفهوم التنظيم وأهدافه في المؤسسات الإعلاميـة السـعودية، أسـفر البحث عن توافقه مع المفاهيم العلمية إلى حد كبير، وبخصوص مدى وجود توازن بين الأنظمة المختلفة بهذه المؤسسات تبين وجود بعض المؤسسات التي تركز على الأنشـطة الإعلامية، كما تبين وجود نسبة أخرى تركز على الأنشطة غير الإعلامية.

وبخصوص مـدى اسـتجابة التنظـيم الإداري للمؤسسـات الإعلاميـة للعوامـل البيئية، تبين أن العوامل التشريعية والقانونية تأتي في المقدمـة، في حـين تـأتي العوامـل الإجتماعية في مرتبة متأخرة، مما لا يتوافق مع ما للعوامل الاجتماعية من أهمية، وقـد أوصت الدراسة في هذه الجزئية بوجوب تعميـق مفهـوم التنظـيم السـائد لـدى بعـض المؤسسات الإعلامية وتوسيعه ليشمل الاهتمام بالجانب البشري في المؤسسة خاصة من حيث ربط المناصب الإدارية بالأشخاص بطريقة فعالة، ووضع الشـخص المناسـب في المكان المناسب، والعمل على تحقيق التوازن بين مصلحة الأفراد وأهدافهم، ومصـلحة المؤسسة وأهدافها، والعمل على توعية إدارة المؤسسات الإعلامية السعودية بالأهداف الإنسانية النفسية والمعنوية والإجتماعية التي يجب أن يسـعى إليهـا التنظـيم، وبأهميـة تحقيق التوازن بين أهداف كل من العاملين والمؤسسة والمجتمع باعتبارها إحدى الغايات المهمة والأساسية التي يجب أن يعمل على تحقيقها أي تنظـيم فعـال، وبوجـوب إعـادة

دراسة الهياكل التنظيمية للمؤسسات التي لا تعبر هياكلها التنظيمية عن أهدافها تعبيراً تاماً، وإعادة دراسة الهياكل التنظيمية للمؤسسات التي أخفقت هياكلها التنظيمية في تحقيق التوازن بين الأنشطة الإعلامية وغير الإعلامية، والعمل على تحقيق هذا التوازن بحيث لا يطغى النشاط الإعلامي على الأنشطة الأخرى أو تطغى الأنشطة الأخرى على النشاط الإعلامي.

أما فيما يتعلق بالسمات المميزة للتنظيم في المؤسسات الإعلامية فقد تبين أن التنظيم الإداري بها يفصل بين الأنشطة الرئيسة - الإعلامية- وبين الأنشطة الفرعية السائدة، وأن التصنيف الإداري للوظائف مقسم إلى وظائف قيادية ووظائف تنفيذية، وأن هناك إغفالاً للوظائف الاستشارية، فضلاً عن وجود نقص في هيكل العمالة واضطرار تلك المؤسسات للاستعانة بكفاءات من خارجها، كما تبين من دراسة الهيكل التنظيمي لبعض المؤسسات وجود اختلاف وتباين في سمات التنظيم الإداري وخصائصه التي تعكسها الهياكل التنظيمية لتلك المؤسسات، وأن هذه الهياكل التنظيمية لا تعبر عن الأوضاع التنظيمية القائمة فعلاً، وقد أوصت الدراسة في هذه الجزئية بأهمية وضرورة الحرص على أن تعكس الهياكل التنظيمية أوضاع التنظيم الإداري القائمة فعلاً.

وقد أفاد الباحث إفادة كبيرة من هذه النتائج الخاصة بالتنظيم واتخذها منطلقاً بنى عليه الكثير من افتراضات الدراسة وتساؤلاتها التفصيلية.

٥- ملامح السياسة الإدارية في مؤسسة دار التحرير وأثرها على صحف المؤسسة:[١]

ويتناول الباحث فيها العملية الإدارية في المؤسسات الصحفية طبقاً لمراحل تطور الإدارة، وأنماط المديرين، وملكية الصحافة، ثم يعرض ملامح السياسات الإدارية في العهود المختلفة لمؤسسة دار التحرير من عام ١٩٥٣ حتى ١٩٨٦ مع ربطها

(١) الحسيني الديب، ملامح السياسة الإدارية في مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر وأثرها على صحف المؤسسة في الفترة من ١٩٥٣-١٩٨٠، رسالة دكتوراه، غير منشورة (القاهرة: كلية الإعلام، جاوعة القاهرة، ١٩٨٥

بالشخصيات الرئيسة لكل فترة، ثم يتناول بعد ذلك سياسة الاستقرار ورسم السياسات المستقبلية لشركات المؤسسة والتي تشمل سياسة المباني والإنشاءات الجديدة، وتطوير المطابع، والمرتبات، والعمالة، والإعلانات، كما يتناول سياسة تنشيط حركة التوزيع خلال عدة عهود، ثم يقدم دراسة عن أثر السياسات الإدارية في الصحف المختلفة التي أصدرتها المؤسسة، ويختتم الرسالة بدراسة عن الإنفاق الإعلاني في الصحف المختلفة للمؤسسة.

٦- النظم الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية[1]:

ويتناول الباحث فيها دراسة الأنظمة في مؤسستي روز اليوسف، ودار الهلال في مصر خلال الفترة من ١٩٨٠ إلى ١٩٨٦ والتعرف على نظم إدارة التحرير والإعلانات والمطابع والتوزيع والأقسام المعاونة في كل منهما.

وقد خلص الباحث من دراسته إلى أن المؤسسة الصحفية تمثل نظاماً اجتماعياً وإقتصادياً وتقنياً في وقت واحد، وتمثل في علاقاتها بالبيئة الإقتصادية والاجتماعية والثقافية نظاماً مفتوحاً وأن النواحي الإدارية والتنظيمية هي المحرك الرئيس لانتظام صدور الصحف.

كما انتهى الباحث إلى عدة توصيات من أهمها ضرورة إعادة النظر في الهيكل الإداري والتنظيمي للمؤسسات الصحفية، ووضع خريطة تنظيمية توضح الهيكل الإداري للمؤسسة وطرق العمل بها والاختصاصات والسلطات لكل وظيفة، والعمل على رفع كفاءة العاملين في الإدارات المختلفة.

وقد خرج الباحث من هذا المسح الذي أجراه لمجموعة الدراسات العربية السابقة التي تم عرضها بعدة مؤشرات من أهمها:

(١) عبد الجواد سعيد محمد ربيع، النظم الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية: دراسة مقارنة بين مؤسسة دار الهلال ومؤسسة روز اليوسف خلال الفترة من ١٩٨٢ إلى ١٩٨٦، رسالة ماجستير، غير منشورة، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٨٩).

١-أجريت معظم هذه البحوث تطبيقياً على المؤسسات الصحفية بجمهورية مصر العربية، - ما عدا الرسالة الوحيدة التي تناولت وسائل الإعلام السعودية شاملة الصحافة والإذاعة والتليفزيون ووكالة الأنباء السعودية.

٢- خلت كل الدراسات السابقة من المقارنة بين الحالات الدراسية التي شملتها والممثلة في المؤسسات الصحفية موضع الدراسة.

٣-تتسم بعض الدراسات بالقدم نسبياً، مما يجعل الكثير من نتائجها لا يعبر تعبيراً صحيحاً عن الواقع الإداري الراهن للمؤسسات الصحفية موضع الدراسة.

٤- ركزت بعض هذه الدراسات على جوانب إدارية ومالية بحتة فخرجت بذلك عن إطار الدراسات الإعلامية التي تمزج بين الجوانب الإدارية والصحفية وتدرس انعكاس السياسات الإدارية على نجاح الصحيفة تحريرياً.

٥-اتسمت معظم هذه الدراسات بالعمومية في معالجة الجوانب الإدارية للمؤسسات الصحفية والإعلامية ولم تركز على جانب معين منها.

٦-لم ينل موضع التنظيم في كل الدراسات السابقة اهتماماً خاصاً، بل تمت دراسته كجزء من العملية الإدارية كلها.

وهكذا استطاع الباحث أن يبلور من تحليل هذه الدراسات السابقة وتقويمها الفكرة البحثية لهذه الرسالة مستفيداً من المؤشرات السابقة وذلك على النحو التالي:

١- اختيار جزئية من جزيئات العملية الإدارية جزئية التنظيم كقضية رئيسة للبحث، وهو ما لم تتناوله أية دراسة سابقة بهذا الاتساع والتفصيل والشمول.

٢- اختيار عدة مجتمعات عربية لإجراء الدراسة الميدانية بها، وهو ما لم تتبعه أية دراسة سابقة أيضاً؛ إذ اقتصرت كل دراسة على مجتمع واحد.

٣- إستخدام أسلوب المقارنة بين نتائج الدراسة في المجتمعات الثلاثة، مع محاولة التوصل إلى المؤشرات العامة التي توضح جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، وهو ما لم تتبعه أية دراسة سابقة.

٤- الحرص على دراسة جزئية التنظيم من المنظور الإعلامي، ومن حيث تأثيره على مستوى الأداء الصحفي، بحيث تخاطب نتائج الدراسة احتياجات البحث الإعلامي بالدرجة الأولى، وهو ما افتقرت إليه معظم الدراسات السابقة.

رابعاً: تحديد المشكلة البحثية:

في ضوء نتائج الدراسات السابقة، والمفهوم الشامل للتنظيم تم تحديد مشكلة البحث في دراسة الجوانب التنظيمية في المؤسسة الصحفية طبقاً للمفهوم الشامل للتنظيم، وحصر العوامل المؤثرة في التنظيم في المؤسسات الصحفية، وأثر التنظيم في مستوى الأداء الصحفي وذلك بالتطبيق على عينة من المؤسسات الصحفية العربية وبالتالي يمكن تركيز مشكلة البحث في النقط التالية:

١- تحديد الأسس العلمية للجوانب التنظيمية في المؤسسات الصحفية وطريقة تطبيق المؤسسات موضع الدراسة لهذه الأسس، وانعكاساتها المختلفة على التنظيم الفعلي لها وتأثيرها بالتالي على مستوى الأداء الصحفي.

٢- حصر العوامل المؤثرة في التنظيم، ومدى استجابة المؤسسات الصحفية لها، مع إبراز أهم العوامل المؤثرة في الأداء الصحفي.

٣- تأثير التنظيم الفعلي في مستوى الأداء الصحفي في المؤسسات موضع الدراسة.

٤- التنظيم الأمثل للمؤسسات الصحفية في ضوء نظريات التنظيم وأسسه، والتأثيرات الفعلية للتنظيم على نحو ما ستكشفه الدراسة الميدانية وطبيعة الظروف والمتغيرات البيئية المؤثرة في التنظيم في مجتمعات الدراسة.

خامساً: تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة- في بعديها النظري والتطبيقي – إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية وذلك عن طريق الإجابة عن مجموعة من التساؤلات البحثية التي

تشمل جوانب المشكلة وأبعادها وتضمن قوة التوجه إلى لب المشكلة مباشرة[1]. ويمكن تقسيمها على أساس المجالات والقضايا الرئيسة للبحث على النحو التالي:

١- تساؤلات خاصة بالإطار النظري للدراسة وتشمل:

- ما مفاهيم التنظيم ومبادئه ونظرياته؟
- ما مفهوم التنظيم في هذا البحث؟
- ما مكونات التنظيم؟ وما العوامل المؤثرة فيه؟
- ما مفهوم فاعلية التنظيم؟ وما علاقته بمستوى الأداء؟
- ما العلاقة بين شكل ملكية المؤسسة الصحفية والنمط التنظيمي لها؟
- ما العلاقة بين تطور صناعة الصحافة والعملية التنظيمية في المؤسسة الصحفية؟
- ما تأثير البيئة العامة لمجتمعات الدراسة على الجوانب المختلفة لتنظيم المؤسسة الصحفية؟
- ما اللوائح والقوانين المنظمة للنشاط الصحفي؟ وما أبعادها على الجوانب التنظيمية المختلفة للمؤسسة الصحفية؟

٢- تساؤلات خاصة بالجانب التطبيقي للدراسة، وتشمل:

- ما المفهوم التنظيمي في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة، ومبادئ التنظيم بكل منها؟
- ما الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصحفية عينة الدراسة من حيث مكوناته وحجمه ودرجة توازنه؟ وما مدى تحقيقه لأهداف المؤسسة؟
- ما مدى وجود توصيف علمي للوظائف في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة؟

---

(١) سمير محمد حسين، بحوث الإعلام: الأسس والمبادئ (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٦) ص ٧٠.

- ما الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقات داخل التنظيم في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة؟
- ما مدى وجود التنظيم غير الرسمي؟ وما درجة تأثيره في العملية التنظيمية للمؤسسات الصحفية عينة الدراسة؟
- ما سمات التنظيم الفعال للمؤسسات الصحفية عينة الدراسة؟
- ما العوامل المؤثرة في فعالية تنظيم المؤسسات الصحفية عينة الدراسة؟
- ما أهم مشكلات تنظيم المؤسسات الصحفية عينة الدراسة؟
- ما العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الصحفي في عينة الدراسة؟
- ما مدى قيام المؤسسات الصحفية بقياس الأداء وتقويمه؟
- ما العلاقة بين التنظيمات ومستوى الأداء في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة؟

٣- تساؤلات خاصة بالتنظيم الأمثل للمؤسسات الصحفية، وتشمل:

- ما التنظيم الفعال المفتوح للمؤسسة الصحفية؟ وما خصائصه؟ وما مكوناته؟
- كيف نوجد بيئة العمل الإبداعي اللازمة للمؤسسة الصحفية؟
- ما التوصيف العلمي لأهم الوظائف الرئيسة في المؤسسة الصحفية؟

سادساً: نوع البحث والمناهج المستخدمة:

يعد هذا البحث من نوع البحوث الوصفية التي تستهدف تصوير وتحليل وتقويم خصائص مجموعة معينة، أو موقف يغلب عليه صفة التحديد، أو دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأوضاع، بهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عنها[1]، حيث تستهدف هذه الدراسة الوصول إلى توصيف كامل ودقيق للجوانب التنظيمية لعينة من المؤسسات الصحفية العربية والعوامل المؤثرة

---

(١) المرجع نفسه، ص ١٢٣.

فيها، بهدف التعرف على تأثير العملية التنظيمية في مستوى الأداء الصحفي في عينة الدراسة.

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج المسح **Survey** وفي إطاره سيستخدم أسلوب مسح أساليب الممارسة[1] وذلك للوصول عن طريق المقارنة الكمية المنهجية إلى الاستدلالات الكيفية التي تساعد على تحديد العوامل المؤثرة في التنظيم بالمؤسسات الصحفية موضع الدراسة، وأثرها في مستوى الأداء الصحفي خاصة والإداري بصفة عامة في عينة المؤسسات الصحفية العربية موضع الدراسة.

سابعاً: المجتمعات التي طبقت عليها الدراسة الميدانية:

لما كانت هذه الدراسة تستهدف المقارنة بين مفاهيم التنظيم وتطبيقاته وأثره في الأداء الصحفي في مجتمعات عربية غير متجانسة، تم اختيار كل من المملكة العربية السعودية ، وجمهورية مصر العربية، والمملكة المغربية. مجتمعات تطبق فيها الدراسة الميدانية، وقد روعي في هذا الإختيار عدم تماثل المتغيرات البيئية المؤثرة في التنظيم بين هذه المجتمعات الثلاثة، فضلاً عن تمثيلها – جغرافياً – للعالم العربي من مشرقه إلى مغربه، وبحيث يتم اختيار مؤسسة صحفية أو أكثر في كل دولة لإجراء الدراسة الميدانية بها.

ثامناً: مجتمع البحث:

أجرى الباحث دراسته الميدانية على المؤسسات الصحفية التالية:

١- المؤسسات الصحفية السعودية:

- مؤسسة اليمامة الصحفية.

- مؤسسة عكاظ للصحافة والنشر.

٢- المؤسسات الصحفية المصرية:

(١) المرجع نفسه، ص١٢٧، ١٣٧، ١٣٩ .

- مؤسسة الأهرام.

٣- المؤسسات الصحفية المغربية:

- دار العلم.

وقد أجريت الدراسة الميدانية على ثلاث مجموعات من العاملين بهذه المؤسسات الصحفية على النحو التالي:

*** المجموعة الأولى:**

عينة القيادات الصحفية ممن يشغلون مواقع صحيفة قيادية في المؤسسات الصحفية في مجتمعات الدراسة.

*** المجموعة الثانية:**

عينة القيادات الإدارية من العاملين في وظائف إدارية قيادية بهذه المؤسسات.

وقد تم اختيار القيادات الصحفية والإدارية باستخدام أسلوب العينة العمرية نظراً لقلة عددهم وحتى يتم تمثيل معظم القيادات الإدارية والصحفية في العينة.

*** المجموعة الثالثة:**

عينة من الصحفيين العاملين بهذه المؤسسات من غير القياديين روعي في اختيارهم إختلاف عدد سنوات الخبرة لكل واحد منهم في العمل الصحفي.

وقد تم إختيار عينة هؤلاء الصحفيين بكل مؤسسة بأسلوب العينة العشوائية اليسيرة.

هذا وقد بلغ عدد جميع العينات الثلاثة (٨٦) مبحوثاً، ويوضح الجدول التالي رقم (١) توزيع مفرات العينة على المجتمعات الثلاثة حسب خصائص كل عينة منها.

جدول رقم (١)

توزيع عينة المبحوثين حسب خصائص العينة في مجتمعات الدراسة

الدول / الخصائص	السعودية	مصر	المغرب	الإجمالي
القيادات الصحفية	٥	٨	٢	١٥
القيادات الإدارية	٦	٨	٢	١٦
الصحفيون				
أقل من ٤ سنوات خبرة	٥	١٤	١	٢٠
من ٤- أقل من ٨ سنوات	٦	٨	٢	١٦
٨ سنوات فأكثر	٩	٧	٣	١٩
* إجمالي الصحفيين	٢٠	٢٩	٦	٥٥
الإجمـــــالي	٣١	٤٥	١٠	٨٦

تاسعاً: أدوات جمع المعلومات والبيانات الميدانية:

استخدم الباحث في جمع المؤسسات الميدانية نوعين من الأدوات – هما:

١- الاستقصاء المقنن:

وقد تم تحديد الأسئلة التي سيشملها، والأبدال المحتملة للإجابات الخاصةبكل سؤال، وتم إعداد صحيفتين وجهت كل صحيفة منهما إلى مجموعة معينة من المبحوثين على النحو التالي:

أ) القيادات الصحفية والإدارية:

تم إعداد استقصاء مقنن لأفرادها بهدف معرفة مفاهيم التنظيم لديهم ، وأهدافه، ومدى تحقيق الهيكل التنظيمي لأهداف المؤسسة، ودرجة توازنه، والعوامل البيئية المؤثرة في التنظيم، ومشكلات التنظيم، ومدى الفصل بين شؤون العمل الصحفي

والعمل الإداي، ومدى تطبيق المركزية واللامركزية، وتفويض السلطة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، ونطاق الإشراف وسمات التنظيم الفعال[1].

ب) الصحفيون:

وقد تم إعداد استقصاء مقنن لهم بهدف معرفة آرائهم واتجاهاتهم نحو التنظيم الحالي بالمؤسسة، ومدى تأثير الشخصيات الرسمية وغير الرسمية في سير العمل الإداري والصحفي اليومي، وأهداف المؤسسة من وجهة نظرهم، ومدى تأييدهم لفكرة الجمع بين وظيفتي رئيس التحرير وأعلى وظيفة إدارية في شخص واحد، والرأي في حجم الجهاز الإداري، ونوع العلاقة بين جهاز التحرير والجهاز الإداري، وأسباب العلاقة الجيدة بينهما، والعوامل المؤثرة في التميز في الأداء الصحفي[2].

٢- الأساليب غير المباشرة في جمع البيانات:

إلى جانب الاستقصاء المقنن استخدم الباحث أسلوبين غير مباشرين في جمع البيانات هما:

أ) المقابلة المفتوحة غير المقننة:

وتمثلت في توجيه مجموعة من الأسئلة العامة التي تدور حول الموضوعات الرئيسة لمشكلة البحث – إلى مجموعة من المبحوثين حددهم الباحث في رؤساء

---

(١) أفاد الباحث في تصميم هذا الاستقصاء من مجموعة من الإستقصاءات المشابهة التي استخدمت في عدة دراسات ميدانية سابقة وهي:

- منصور كدسة، مرجع سابق، ص ١٨-٢٥ ملحق.
- سعود النمر، محمد حمزاوي، المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية (الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤٠٦) ص ١-٧ ملحق.
- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم(جدة: دار الشروق، ١٤٠٤) من ٥٥٩ – ٥٦٣.

وقد لاحظ الباحث وجود درجة كبيرة من التماثل بين أسئلة هذه الاستقصاءات؛ إذ تتجه جميعها لدراسة موضوع واحد هو التنظيم.

* انظر صحيفة الإستقصاءات الخاصة بالقيادات الصحفية والإدارية في هذه الرسالة (ملحق رقم (١)).

(٢) انظر صحيفة الاستقصاء الخاص بالصحفي (ملحق رقم ٢).

التحرير، ومديري العموم بالمؤسسات الصحفية، وذلك بهدف التعرف على وجهات نظرهم وآرائهم واتجاهاتهم نحو الجوانب التنظيمية بمؤسساتهم.

ب) الملاحظة بالمشاركة:

وهو الأسلوب الذي يتمثل في معايشة الباحث لعمل الصحفي في كل مؤسسة مدة زمنية كافية يرى من خلالها انعكاسات التنظيم على الأداء اليومي الفعلي، وقد قام الباحث باتباع هذا الأسلوب في المؤسسات الصحفية الأربعة لمدة تراوحت بين ثلاثة أسابيع وشهر لكل مؤسسة، وقد أراد الباحث من استخدام هذا الأسلوب تحقيق الجوانب التالية:

- رؤية المؤسسات الصحفية من الداخل مما يتيح للباحث تفسير بعض البيانات التي حصل عليها.
- المعايشة الفعلية لمجتمع البحث مما يساعد على تكوين صورة واضحة ومتكاملة عن مختلف جوانب المؤسسة ويسمح بلمس الحركة الفعلية للتنظيم في المؤسسة.
- التقليل من مخاطر الحصول على إجابات متحيزة من المبحوثين، وتبرز أهمية هذا العامل بشكل كبير في المؤسسة الصحفية التي تتكون في الغالب من قطاعين متنافسين -إن لم يكونا متنافرين.

عاشراً: أهم الصعوبات التي واجهت الباحث في مرحلة إعداد الرسالة:

واجهت الباحث في مرحلة إعداد الرسالة وإجراء الدراسات الميدانية بعض الصعوبات التي استطاع بعون الله أن يتغلب عليها، ويعرض الباحث فيما يلي أهم هذه الصعوبات:

١- تطلبت الدراسة الميدانية بصفة عامة وقتاً طويلاً في تطبيقها على مجتمعات الدراسة المتفرقة والمتباعدة جغرافياً، كما تطلب أسلوب الملاحظة بالمشاكة ومعايشة الصحفيين في مواقع العمل في كل من الرياض، وجدة، والقاهرة، والرباط وقتاً طويلاً؛ حتى يستطيع الباحث أن يخرج بمعلومات حقيقية، وقد بلغ مجموع ما قضاه

الباحث في إجراء هذه الدراسات الميدانية حوالي ثمانية أشهر تقريباً قام فيها بأكثر من زيارة لمصر والمغرب فضلاً عن الزيارات الداخلية بالمملكة.

وقد شكل ذلك على الباحث عبئاً كبيراً سواء من حيث الوقت المطلوب أو التكلفة، في الوقت الذي لم يحظ فيه الباحث إلا بمدة قصيرة – طبقاً للوائح – هي التي كانت متاحة فقط لإجراء الدراسة الميدانية، ووقع العبء الأكبر من تكلفة إجراء الدراسات الميدانية على الباحث.

ولهذا فإن الباحث يرى ضرورة أن تراعي اللوائح الاحتياجات الفعلية لمثل هذا النوع من البحوث.

٢- الصعوبة البالغة في الحصول على المعلومات والبيانات من الصحفيين والإداريين في المؤسسات الصحفية، إما نتيجة للتخوف من الإدلاء بالمعلومات، أو لتجنب نسبة كبيرة منهم الإجابة على الاستقصاء الموجه لهم، أو بادعاء سرية بعض المعلومات والبيانات، مما شكل عقبة كبيرة أمام الباحث سواء في إختيار العينات، أو الحصول على معلومات ميدانية وفيرة بالإضافة إلى عدم توافر المعلومات الخاصة بالجوانب التنظيمية لدى الكثير من المؤسسات الصحفية.

٣- كما كان لاختلاف البيئات الممثلة في البحث أكبر الأثر في اختلاف المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في أدوات الدراسة الميدانية، وهو ما شكل صعوبة أخرى أمام الباحث في محاولة تقريب هذه المفاهيم والمصطلحات وتوحيدها حتى يمكن الخروج بنتائج موحدة تسهل المقارنة بينها.

حادي عشر: تقسيم الرسالة:

قام الباحث بتقسيم الرسالة إلى ثلاثة أبواب يتضمن كل باب منها مجموعة من الفصول والمباحث على النحو التالي:

الباب الأول: الجوانب النظرية والمنهجية للدراسة:

ويتضمن أربعة فصول هي:

الفصل الأول: مشكلة البحث ومنهج الدراسة: ويتضمن مجموعة الخطوات العلمية الخاصة بأهمية الدراسة، ومسح الدراسات السابقة، وتحديد المشكلة البحثية، وتساؤلات الدراسة، ونوع البحث والمناهج المستخدمة، ومجتمع البحث، وأدوات جمع البيانات، والعمل الميداني.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للتنظيم ونظرياته، ويتضمن دراسة المفاهيم وتطورها في ضوء الفكر الإداري ومبادئ التنظيم الفعال، ومراحل تطور نظريات التنظيم، وأهم مكونات التنظيم والعوامل المؤثرة عليه، ومفهوم وفعالية التنظيم وقياس الأداء.

الفصل الثالث: المؤسسة الصحفية: مفهومها ... أهدافها.. خصائصها، ويتضمن دراسة ماهية المؤسسة الصحفية وأهدافها، والعلاقة بين شكل الملكية ونمط إدارتها، مع عرض لصناعة الصحافة وتقنيتها وأثر ذلك في العملية التنظيمية.

الفصل الرابع: التعريف بالبيئة التنظيمية للمؤسسات الصحفية (عينة الدراسة)، ويتضمن، دراسة للبيئة العامة لمجتمعات الدراسة وتأثيرها في الجوانب المختلفة للمؤسسات الصحفية عينة الدراسة مع عرض تحليلي للوائح والقوانين المنظمة للعمل الصحفي وتأثيرها في الجوانب التنظيمية المختلفة للمؤسسة الصحفية، والتعريف بعينات الدراسة.

الباب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية والتحليلية لواقع تنظيم المؤسسات الصحفية، ويتضمن أربعة فصول هي:

الفصل الخامس: مفهوم التنظيم ومبادئه في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة وتطبيقه في واقع الممارسة العملية، ويتضمن عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لمفهوم التنظيم في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة، وإلى أي مدى تطبق مبادئ التنظيم فيها.

الفصل السادس: تحليل الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية عينة الدراسة، ويتضمن دراسة لمكونات الهياكل وحجمها ومدى توازنها وإلى أي حد يعكس أهداف المؤسسة.

الفصل السابع: أهم مكونات التنظيم، ويتضمن عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتوصيف الوظائف، والأنماط القيادية، وطبيعة العلاقات داخل التنظيم وأسبابها، إضافة إلى التنظيم غير الرسمي ومدى تأثيره.

الفصل الثامن: فاعلية التنظيم ومستوى الأداء الصحفي، ويتضمن عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية للعوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الصحفي والمعايير التي يتم من خلالها قياس الأداء الصحفي، ودور التنظيم الحالي في رفع مستوى الأداء، كما يشمل عرضاً للنتائج المرتبطة بسمات التنظيم الفعال والعوامل المؤثرة في فعالية التنظيم، ومشكلات التنظيم الحالي في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة.

الباب الثالث: الإطار التنظيمي المقترح للمؤسسات الصحفية، ويتضمن فصلين هما:

الفصل التاسع: أهم نتائج الدراسة، ويتمثل عرضاً لأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسات في جانبيها بالنظري والتطبيقي.

الفصل العاشر: التنظيم المقترح للمؤسسات الصحفية وأهم التوصيات، ويشمل عرضا تفصيلياً للنموذج المقترح للمؤسسات الصحفية في ضوء مفهوم التنظيم الإبداعي للعمل الصحفي، والتوصيف العلمي لأهم الوظائف بالمؤسسة الصحفية، والتوصيات العامة للدراسة.

الفصل الثاني

المفاهيم الأساسية للتنظيم
ونظرياته، والعوامل المؤثرة فيه

الفصل الثاني

المفاهيم الأساسية للتنظيم ونظرياته، والعوامل المؤثرة فيه

يعرض الباحث في هذا الفصل الخلفية النظرية للتنظيم من حيث مفاهيمه وتطورها، ومبادئه، ونظرياته، والعوامل المؤثرة فيه، وينقسم إلى ستة مباحث يتناول كل مبحث منها جانباً من هذه الجوانب على النحو التالي:

المبحث الأول : مفاهيم التنظيم وتطورها في ضوء تطور الفكر الإداري.

المبحث الثاني : مبادئ التنظيم.

المبحث الثالث : نظريات التنظيم وتطورها في ضوء تطور الفكر الإداري.

المبحث الرابع : أنماط التنظيم ومكوناته.

المبحث الخامس: المتغيرات والعوامل المؤثرة في تنظيم.

المبحث السادس: فعالية التنظيم وقياس الأداء.

المبحث الأول

مفاهيم التنظيم وتطورها في ضوء الفكر الإداري

في ضوء تطور الفكر الإداري الذي حدث في السنوات الثمانين الماضية نتيجة للممارسات العملية والدراسات والأبحاث العديدة التي قام بها العلماء في محاولة لبناء أطر ونماذج تستهدف ترشيد العمل الإداري بما يحقق النتائج المطلوبة للمشاريع والمنظمات – حدث تطور يكاد يكون موازياً لمفهوم التنظيم؛ إذ خرج عن مجرد تصميم الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل بشكل مثالي واتسع مفهومه ليشمل مجموعة من المتغيرات المتفاعلة التي تؤكد ديناميكية التنظيم وترابط عناصره.

وللوصول إلى المفهوم المتكامل للتنظيم في الدراسات الإدارية الحديثة من الضروري أن نعرض للمفاهيم التي وضعت للتنظيم في ظل التطور الذي مر به الفكر الإداري، ويمكننا حصر مراحل تطور الفكر الإداري في ثلاث مراحل تمثل كل مرحلة مدرسة انضوى تحتها عدد من النظريات، وذلك على النحو التالي[1]:

المرحلة الأولى: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

بدأت هذه المرحلة مع بداية الثورة الصناعية (١٨٨٠) وهي تحوى عدداً من الاتجاهات في إطار ما سمي بحركة "الإدارة العلمية"، ونادى رائدها "فريدريك تايلور" بتحويل الإدارة إلى علم له أسسه وقواعده ومبادئه المحددة الواضحة والمناسبة للتعميم والتطبيق في المواقف الإدارية المختلفة، ولهذا فقد ركزت هذه المدرسة اهتمامها بالإنتاج

---

(١) رجع الباحث في هذه الجزئية إلى مجموعة المراجع التالية:
- علي السلمي، الإدارة العلمية (القاهرة: مكتبة غريب ١٩٧١) ص١٧.
- عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠) ص ٧٩-١١٠.
- هارولد كونتز، وسيريل اودنيل، ترجمة محمود فتحي وموريس تابرى، مبادئ الإدارة، الجزء الأول (بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٢) ص ٤٣-٦٤.
- سيد الهواري، الإدارة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٧) ص ٥٨٣-٦٤٦.

فعملت على تطويره وتحسينه، وكان إهتمامها بالعاملين باعتبارهم وحدات إنتاجية يمكن التحكم فيها عن طريق تقنين حركاتها وتغيير سلوكها.

وفي هذه المرحلة أيضاً ظهر مفهوم (الإنسان الاقتصادي الرشيد[1]) في العلاقة بين الإدارة والعاملين، وقد انعكس هذا المفهوم أيضاً في نظرية يطلق عليها نظرية (س) قامت على عدد من الفروض في مقدمتها أن للإنسان كرها طبيعياً للعمل ولهذا لابد من إجباره وتوجيهه في العمل عن طريق ضبط تصرفاته والتهديد بالعقاب.

وينظر أنصار هذه المدرسة إلى التنظيم على أساس أنه عملية تقسيم العمل بشكل يمكن من إسناده إلى أشخاص وتحديد العلاقات بينهم، مما يعني حصر التنظيم في عملية تصميم الهياكل التنظيمية، وحتى يتضح المفهوم التنظيمي في هذه المرحلة، نعرض فيما يلي أهم التعريفات الخاصة بالتنظيم والتي صاغها رواد هذه المدرسة:

- يعرف (كونتز، وأودنيل) – وهما من الرواد الأوائل لهذه المدرسة- التنظيم بأنه تجمع أوجه النشاط الضروري لتحقيق أهداف وخطط المنشأة، وإسنادها إلى إدارات تنهض بها، وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود[2].

- ويعرفه (ليندال ايرويك) بأنه تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف،

---

(١) يقصد بهذا المفهوم أن الإنسان يفكر تفكيراً منطقياً سليماً فيزن الأمور بدقة، لهذا فإن تصرفاته مرتبطة بمصلحته الذاتية في ظل المعرفة الكاملة والكافية مما يمكنه من اتخاذ القرار الذي يحقق له أكبر قدر من المصلحة بأقل قدر من الجهود، فهذا المفهوم يفترض سلبية الإنسان وأن استجابته محصورة بما حوله من المؤثرات فلا يبادر لعمل شيء بذاته ولهذا يجب ضبط مشاعره غير المتعلقة بالعمل ومحاولة منعها من التأثير في حساباته أو في تحليله المنطقي للأمور.

(٢) رجع الباحث في هذه الجزئية إلى المراجع التالية:

- زكي محمود الهاشم، الإدارة العلمية (الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٨١) ص ١١٦.
- عمرو غنايم- علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨١) ص ٣٦٨.
- سهيل فهد سلامة، مقدمة في التنظيم الإداري (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٧) ص٨.
- سيد الهواري، التنظيم، مرجع سابق، ص ٥.

- H. Koontz & C.O' Dennel, Principles of Management: An Analysis of Management Function, - (N.Y. Mcgraw Hill Book Company Inc. ١٩٧٢) P.٢٤٠.

وترتيبها في مجموعات تمكن من إسنادها إلى أفراد [1].

- ويعرفه (لويس آلن) بأنه : "عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أداؤه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف"[2].
- ويعرفه "كمبول" بأنه "المعاون أو المساعد للإدارة حيث يتضمن مهام تحديد الإدارات وتحديد الأفراد الذين سيوكل إليهم تنفيذ العمل، وتحديد الاختصاصات وكذا تحديد العلاقات التي يجب أن توجد بين الإدارات وبعضها البعض وكذا بين الأفراد وبعضهم البعض"[3].
- ويعرفه "جورج تيرى" بأنه "إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأمكنة العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة"[4].

---

(1) رجع الباحث إلى:
- زكي الهاشم، مرجع سابق، ص ١١٦.
- محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ١٤٧.
- سامي زين العابدين، أصول علم الإدارة (جدة: دار الشروق، ١٩٨٤) ص ١٣٦.

(2) رجع الباحث إلى:
- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٤) ص ١٤٨.
- سامي حماد، مرجع سابق، ص١٣٦.
- كما أورد زكي الهاشم، مرجع سابق ص ١١٦، الترجمة التالية لتعريف لويس آلن للتنظيم، والذي يذهب فيه إلى أنه "العمل الذي يؤديه المدير لإنشاء هيكل تنظيمي سليم، ويفوض السلطة ويحدد المسؤوليات وينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الأهداف".

(3) زكي الهاشم، مرجع سابق، ص ١١٦.

(4) رجع الباحث إلى:
- عمرو غنايم، علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ٣٦٨.
- أورد زكي الهاشم، مرجع سابق، ص ١١٦ الترجمة التالية "التنظيم هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف، وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال".

- ويعرفه (هنري فايول) بأنه إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض[1].
- ويعرفه (شمستر بارنارد) بأنه نظام يعمل على التحديد الإداري الواعي للأنشطة أو القوى المنسقة بين شخصين أو أكثر [2].
- ويعرفه (أوليفر شيلدون) بأنه العملية التي يتم بها ضم النشاط الذي يجب أن يؤديه الأفراد أو الجماعات التي لديها الخصائص اللازمة لتنفيذه، حتى إن الواجبات التي تؤدى تمثل أحسن الطرق لاستخدام الجهود المتوافرة بالشكل الفعال والمنطقي والإيجابي والمنسق [3].
- ويعرفه (ولتر) بأنه تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف، وترتيبها في علاقات سليمة، وإسنادها إلى الأفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة[4].
- ويعرفه (وليام نيومان) بأنه عملية التنظيم التي تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف [5].
- ويعرفه (دركر) بأنه عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات، وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى

- جميل توفيق، مرجع سابق، ص ١٤٨.

(١) زكي الهاشم، مرجع سابق، ص ١١٧.

(٢) فيصل مرار، الإدارة (عمان: دار مجدلاوي، ١٩٨٣) ص ١٠٠.

(٣) عمرو غنايم، علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ٣٦٨.

(٤) نفس المرجع السابق، ص ٣٦٨.

(٥) سيد الهواري، التنظيم، مرجع سابق، ص٦.

وظائف، ثم تجميع هذه الوظائف والوحدات في هيكل تنظيمي، وأخيراً اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف[1].

- ويذهب (الفن براون) إلى أن التنظيم يحدد الجزء الذي يتوقع من كل عضو في المنشأة أداؤه، والعلاقات بين مثل هؤلاء الأعضاء، بغرض أن يكون أداؤهم أكثر فاعلية لتحقيق هدف المنشأة[2].
- ويعرفه (بيرل بوسترونج) [أنه خط السلطة المستقيم الذي تنساب فيه السلطة والمسؤولية في خط مباشر من الرئيس الأعلى إلى أقل موظف[3].
- ويعرفه (حسن توفيق) بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة [4].
- ويعرفه (أتزيوني) بأنه وحدة اجتماعية أنشئت عن قصد أو أعيد تصميمها عن وعي لتحقيق أهداف محددة، ومن مميزاتها تقسيم العمل وتركيز القوة واستبدال الموظفين ... إلخ[5].
- ويعرفه (جوزيف ليترر) بأنه تحديد أهداف معينة تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء معينة بحيث يكون الشخص قادراً على إنجازه [6].

---

(١) نفس المرجع السابق، ص٦.

(٢) جميل توفيق، مرجع سابق، ص ١٢٨.

(٣) أيرل بوسترونج، ترجمة علي السلمي، مقدمة في إدارة الأعمال، (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٦) ص ٢٧.

(٤) حسن توفيق، الإدارة العامة، (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ١٩٧٦(ص ٥٥.

(٥) فيصل مرار، مرجع سابق، ص ١٠٠.

(٦) J. Littere, Organiation: Structure & Behaviour, ٣rd- ed. (N.Y. John Wiley & Sons,١٩٨٠), P.٥.

المرحلة الثاني: المدرسة السلوكية:

وجدت أفكار المدرسة التقليدية التي أجملناها في المرحلة الأولى مقاومة شديدة من علماء الإدارة وعلماء الاجتماع وعلم النفس، وبرزت هذه المقاومة بشكل واضح في العقد الثالث من هذا القرن، وأوجدت تطورات كبيرة ملموسة في المفاهيم الإدارية والافتراضات التي تقوم عليها.

وكان للدراسات التي قام بها "التون مايو" والمعروفة بتجاوب "هوثورن"[1] دور مهم في لفت الأنظار للاهتمام بالعوامل السلوكية والاجتماعية المحيطة بالإنسان ودورها في الإنتاجية، وقد قدم "مايو" مفهوم "الإنسان الاجتماعي" والذي أطلق عليها نظرية (ص) التي تفترض عدداً من الإفتراضات من أهمها أن حاجات الإنسان الاجتماعية هي التي تحفزه للعمل.

ولم تقف هذه المرحلة عند دراسات "مايو" بل تبعتها دراسات "ماسلو" التي ركزت على الدافعية، حيث قام بتصنيف حاجات الإنسان في شكل هرمي، وقدم ماسلو مفهوم (الإنسان المحقق لذاته) الذي يفترض عدة افتراضات في مقدمتها أن الإنسان يسعى إلى أن يكون ناضجاً ومنتجاً في العمل وأنه قادر على ذلك، وأن الإنسان يتحرك بوحي من دوافعه ويستجيب لحاجات وضوابط نفسية ذاتية وهي بدورها تهدده وتقلل من قدرته على التكيف السليم والناضج مع المواقف المختلفة، ويفترض هذا المفهوم عدم التناقض بين تحقيق الإنسان لذاته، وبين أدائه لعمله بكفاءة في المنشأة بصورة أكبر[2].

---

(١) تجارب "هورون" عبارة عن سلسلة أبحاث أجراهاالعالم "أيلتون مايو" ومساعدة "روثلزبرجر" في مصنع "هوثورن" التابع لشركة "ويسترن اليكتريك" في بداية الثلاثينات من هذا القرن، وهدفت هذه الأبحاث إلى قياس الزيادة في الإنتاج نتيجة تغير بعض عناصر وظروف العمل مثل فترات الراحة الطويلة والقصيرة مع الأكل ومن دونه.

- لمزيد من التوسع في تفاصيل هذه التجارب انظر: سيد الهواري، الإدارة، مرجع سابق، ص ٦١٦.

(٢) رجع الباحث إلى :

- محمود عساف، أصول الإدارة (القاهرة: دار وهدان للطباعة والنشر، ١٩٧٩) ص ٦٠-٧٥.

وينظر أنصار هذه المدرسة إلى التنظيم على أنه منظمة تحوي مجموعة أفراد لهم دوافعهم ومصالحهم وصراعاتهم وردود أفعالهم غير الرشيدة بالضرورة .. إذ إن سلوك الأفراد هو العامل الحاسم[1].

ونعرض فيما يلي أهم تعريفات رواد هذه المرحلة للتنظيم:

- يعرف (جيمس مارش، وهيربرت سايمون) التنظيم بأنه "عبارة عن هيكل من الأنماط السلوكية والعلاقات اللازمة لتحقيق الرشد الإنساني"[2].
- ويعرفه (د.والدو) بأنه "الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق هدف عام"[3].
- ويعرفه (جيمس موني) بأنه "الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لتحقيق هدف مهم مرسوم"[4].
- ويعرفه (برون وموبرج) بأنه كيان اجتماعي يتميز بوجود تركيب وتخصص معين ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة[5].

- علي الشرقاوي، إدارة الأعمال (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٤) ص ٤٩-٨٨.
- صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعات، ١٩٨٧)، ص ٣١-٣٥.
- هارولد كونتز، وسيريل أونيل، مرجع سابق، ص ٤٣-٦٤.
- سيد الهواري، الإدارة، مرجع سابق، ص ٥٨٣-٦٤٦.

(١) سيد الهواري، التنظيم، مرجع سابق، ص ١٠.

(٢) فيصل مرار، مرجع سابق، ص١٤٧.

(٣) شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ١٣٦.

(٤) سامي حماد، مرجع سابق، ص ١٣٦.

(٥) رجع الباحث إلى:

- سهيل سلامة، مرجع سابق، ص٨.

المرحلة الثالثة: المدرسة التكاملية: [1]

أدت دراسات المدرسة التقليدية والمدرسة السلوكية وتجاربهما والجدل بين أنصارهما إلى ظهور دراسات حاولت إيجاد نظرية متكاملة تراعي الجوانب الإيجابية في كل مدرسة من المدرستين السابقتين وتحاول تلافي السلبيات فيهما في محاولة لسد النقص في المجالات التي لم تتطرق لها المدرستان السابقتان، ومما ساعد على ظهور هذه المدرسة وجود عدد من الأفكار والدراسات في مجالات الدافعية والاتصال والقيادة والسلوك الإنساني وغيرها من مختلف المجالات والتي أكدت تعقد وتشابك السلوك الإنساني بدرجة ينتفي معها تيسير هذا السلوك، وأكدت أيضاً هذا السلوك وتعدد أسبابه، وفي هذا الإطار تبين أن مفهوم الإنسان الاقتصادي المتعقل الرشيد، والإنسان الإجتماعي والإنسان المحقق لذاته، ونظريتي س، ص، تيسير زائد للسلوك الإنساني وأنهما تمثلان جانباً محدوداً من السلوك الإنساني[2].

ولهذا ظهر مفهوم الإنسان المتكامل الاهتمام الذي يقوم على عدة افتراضات يأتي في مقدمتها أن الإنسان كائن معقد التركيب تقوم دوافع عدة بتوجيه سلوكه وقدرته على تعلم دوافع جديدة عن طريق الخبرات [3].

ولذلك فإن أنصار هذه المدرسة ينظرون للتنظيم على أنه أي نظام يتكون من مجموعة أجزاء مرتبطة ببعضها ويجب التعامل مع هذا النظام دفعة واحدة، ويسمى هذا الاتجاه أيضاً بالنظرية الحديثة للتنظيم[4].

---

(٦) W,Brown & D. Mobberg, Organiation : Theory & Management, A Macro Approach, (N,Y, John Wiley & Sons, ١٩٨٠), P.٦.

(٢) سمير محمد حسين، مذكرات في إدارة المؤسسات الصحفية، غير منشورة (القاهرة: كلية الإعلام جامعة القاهرة، ١٩٨٤)، ص ٢٧.

(٣) رجع الباحث إلى:

- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٤) ص ١١٧-١٨٣).
- عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، مرجع سابق، ص ٧٩-١١٠.

(٤) سيد الهواري، التنظيم، مرجع سابق ـ ص ١٠.

ومن أهم التعريفات الخاصة بالتنظيم والتي تمثل فكر هذه المدرسة تعريف وليام سكوت الذي يذهب فيه إلى أن التنظيم هو "منظمة" بمعنى "نظام" وهو ما يستوجب ضرورة معرفة الأجزاء الاستراتيجية والمتمثلة في:

- الفرد: دوافعه واتجاهاته.
- التنظيم الرسمي.
- التنظيم غير الرسمي.
- المركز والدور وأنماط العلاقات.
- الظروف المادية المحيطة.

ومن الضروري معرفة طبيعة هذا الاعتماد المتبادل للأجزاء والعمليات الرئيسة التي تربطها مثل الاتصال لايصال المعلومات، والتنسيق والرقابة، وكذلك معرفة أهداف أجزاء النظام والمتمثلة في التقدم والاستقرار والتفاعل[1].

ومن العرض السابق للمفاهيم الخاصة بالتنظيم في المراحل الثلاثة نجد أن هناك ثلاثة اتجاهات رئيسة في تعريف التنظيم على النحو التالي:

الاتجاه الأول:

وينظر أنصاره إلى التنظيم على أنه عملية أو مرحلة تقسيم العمل إلى أجزاء بحيث يكون من السهل إسنادها إلى أشخاص ويتم التمييز بين الأعمال التنفيذية وأعمال المشورة والمساعدة، وتجميع هذه الأجزاء بحيث يمكن الإشراف عليها بفعالية، وتحديد مسؤوليات الأجزاء من النتائج المستهدفة وسلطاتها والعلاقات فيما بينها، ويمثل هذا الاتجاه فكر المدرسة التقليدية في الإدارة.

الاتجاه الثاني:

ينظر أنصاره إلى التنظيم على أنه منظمة تحوي مجموعة أفراد لهم دوافعهم ومصلحتهم وصراعاتهم وردود أفعالهم غير الرشيدة بالضرورة. إذ إن سلوك الأفراد هو العامل الحاسم، وهو ما يمثل وجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية.

---

(١) المرجع السابق، ص ٧.

الاتجاه الثالث:

وينظر أنصاره إلى التنظيم على أنه منظمة، أي أنها نظام يتكون من مجموعة أجزاء مرتبطة ببعضها ويجب التعامل مع النظام دفعة واحدة، ويسمى هذا الاتجاه بمدرسة النظم أو المدرسة الحديثة للتنظيم[1].

كما نجد أن ماهية التنظيم رغم تباين تلك المفاهيم لا تخرج عن الجوانب الآتية:

- أن التنظيم عبارة عن أداء لتحقيق الأهداف والنتائج أياً كان نوعها.
- أن التنظيم أداة للتغلب على الصراعات الإنسانية، وتقليل آثار السلوك الفردي المنحرف عن القيم الجماعية.
- أن التنظيم أداة لزيادة الإستقرار في العلاقات الإنسانية حيث إنه يساعد على تخفيض عدم التأكد Uncertainty والتغير في السلوك الإنساني.
- أن التنظيم أداة للحد من الأبدائل السلوكية المتاحة للفرد، وبالتالي يساعد على التنؤ بسلوك الأفراد في المستقبل[2].

كما يبدو أيضاً من خلال التعريفات الإتفاق على أن التنظيم يشمل العناصر الأساسية التالية[3]:

- تحديد الأهداف ، وتحقيقها إنما يكون بالجهد الجماعي المشترك.
- تقسيم العمل على أفراد قادرين على القيام به.
- وجود المشاركة والتعاون والتنسيق بين العاملين.
- وجود وسائل تساعد على تحقيق الأهداف المحددة.

---

(١) المرجع السابق، ص ٩-١٠.

(٢) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ٢١٧.

(٣) سهيل سلامة، مرجع سابق، ص ١٠.

التعريف الإجرائي للتنظيم في هذه الدراسة في ضوء التعريفات السابقة:

باستقراء التعريفات المختلفة التي وضعت للتنظيم في المراحل الثلاثة نجد أن مفهوم التنظيم الحديث يتمثل في أنه تحديد أوجه النشاط بشكل إرادي وواع لتحقيق الأهداف أو الخطط وترتيبها وتجميعها وتوزيعها في شكل هيكل تنظيمي متكامل يمكن من إسنادها إلى أفراد ذوي كفاءة محددة، وإمدادهم بكل ما يساعدهم على تأدية وظائفهم، في ظل تفاهم متبادل بين الأفراد والمنظمة يمكن من تحقيق السياسة المرسومة بأكبر قدر ممكن وبأقل تكلفة ممكنة[1].

---

(١) تم استخلاص هذا التعريف من التعريفات الواردة في المراجع التالية:

- حامد أحمد رمضان، إدارة المنظمات: اتجاه شرطي، الطبعة الأولى (الكويت: دار العلم، ١٩٨٢) ص ٢٢١.
- جميل توفيق، مرجع سابق، ص ١٤٨-١٤٩.
- سمير محمد حسين، إدارة العلاقات العامة في الجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠) ص ٦٢-٦٣.

- Gregson S. & Livesey F. Management & The Organaization (London: Heinemann, ١٩٨٣) P.١٠٤).

المبحث الثاني

مبادئ التنظيم

وضع رواد المدرسة التقليدية في الإدراة عدداً من المبادئ التي تمكن الإداريين من الاسترشاد بها عند قيامهم بالعملية التنظيمية، وقد وجدت هذه المبادئ قبولاً من المهتمين بالدراسات الإدارية لما توفره من إمكانية للتعميم والتطبيق في كل الظروف.

وبظهور المدرسة السلوكية قام كثير من روادها بنقد تلك المبادئ وإثبات تناقضها[١].

وبالرغم من ذلك فإن العديد من هذه المبادئ لا يزال يستخدم حتى الآن في العملية التطبيقية[٢].

ويعرض الباحث فيما يلي كل مبدأ من هذه المبادئ، متناولاً مفهومه وارتباطه بالتنظيم:

١ - الهدف:

تختلف أهداف المنشأة باختلاف نشاط المؤسسة وطبيعتها والظروف المحيطة بها، ومع هذا نجد أن لكل منظمة أهدافاً متعددة بسبب وجود العديد من المجموعات

---

(١) في مقدمة رواد المدرسة السلوكية الذين انتقدوا المبادئ التي وضعتها المدرسة التقليدية (هيربرت سايمون) في كتابه السلوك الإنساني.

(٢) رجع الباحث إلى:

- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ٨٧.
- سامي حماد، مرجع سابق، ص ١٤٦.
- شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ١٥٢.

المختلفة والمرتبطة بالمنظمة ممن يمثلون أصحاب المصلحة من وجود المنشأة والتي تضم المستثمرين والعاملين والمستهلكين لخدمات وسلع المنظمة، ولذلك على المنظمة أن تقوم في هذا الإطار بما يلي:

*** تحديد الهدف:**

يجب عى المنظمة أن تحدد الهدف أو الأهداف العامة التي ترمي إلى تحقيقها بشكل دقيق وواضح؛ إذ 'إن هذا التحديد لازم لتحديد مختلف الأنشطة التي سوف تقوم بها المنظمة، كما يؤدي هذا الجانب إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود المبذولة لتحقيق هذه الأهداف، فالأهداف العامة هي التي تقرر شكل الهيكل التنظيمي وطبيعته.

*** توحيد الهدف:**

يتمثل هذا الجانب في إسهام المنظمة بأكملها وبكل قطاعاتها في تحقيق الأهداف الموضوعة لها، وهذا يكون ميسوراً ما دام للمنشأة هدف عام محدد بشكل واضح ودقيق، ولهذا يتم تصميم الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم بشكل يحقق الهدف النهائي عن طريق تجزئة الهدف العام إلى أهداف جزئية تناط بكل وحدة مهمة تحقيقها، بحيث يكون من نتيجة تحقيق تلك الوحدات لأهدافها تحقيق الهدف النهائي للمنظمة.

وترجع أهمية تحديد الأهداف الجزئية إلى دورها في تحديد الصفات العامة لتلك الوحدات الإدارية وإلى أهميتها في الوصول إلى وحدة الهدف[1].

---

(١) رجع الباحث إلى:

- عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٧٨) ص ٤٥.
- جون هـ. جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن رزق، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة (الرياض: معهد الإدارة العامة ١٩٨٨) ص ٦٢.
- سيد الهواري، التنظيم، مرجع سابق، ص ٤٢.
- جميل توفيق، مرجع سابق، ص ١٦١.
- محمود عساف، مرجع سابق،ص ٤٤٧.

- J. Jackson,C. Morgon & J. Paolillo, Organization Theory: A Macro Perspective for Management (N.J. Prentice Hall , ١٩٨٦) P.٣٠.

٢ - التخصص وتقسيم العمل:

يقوم هذا المبدأ على المزايا التي يوفرها التخصص من زيادة في الإنتاجية، إذ يكون الناتج التخصصي لجميع العاملين في المنشأة أكبر من مجموع إنتاج الأفراد في حالة انعدام التخصص، بالإضافة إلى ما يوفره التخصص من خفض للتكالف، خصوصاً تكاليف العمالة، ويقوم هذا المبدأ أيضاً على فرضية أن تقسيم العمل يسهم في أداء العمل بكفاءة[1]، ومع ذلك فإن هذا المبدأ ليس شرطاً من شروط الكفاءة الإدارية كما يقول (سيمون) فالعمل يمكن أن يكون محدود الكفاءة مع وجود التخصص، مما يعني انتفاء تلقائية الكفاء عند وجود التخصص.

٣ - وحدة القيادة:

يقوم هذا المبدأ على فرضية مؤداها أنه يجب أن يكون للمرؤوس رئيس واحد يتلقى منه التوجيهات والتعليمات؛ إذ يؤدي تعدد مصادر هذه التوجيهات والتعليمات إلى إرتباك المرؤوس وانعدام قدرته على أداء العمل بكفاءة، الكفاءة الإنتاجية للموظف تهبط إذا كان عليه أن يرجع إلى أكثر من رئيس لكل منهم حق توجيهه في أداء عمله. وهذا شيء طبعي إذ إن وجود القيادات المتعددة للمرؤوس لابد أن يؤدي إلى تضارب الأوامر الصادرة من تلك القيادات مما يؤدي بالتالي إلى ارتباك وفوضوية العمل[2]. ولهذا فإن النظرية التقليدية تذهب إلى أن الكفاءة الإنتاجية لا ترتفع إلا إذا تم التنظيم بشكل هرمي بحيث تتركز السلطة في المستويات الإدارية العليا من التنظيم، وقد قام

---

(١) رجع الباحث إلى:
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ٨٨-٩٠.
- زكي الهاشم، مرجع سابق، ص ٢٠٧.
- حمدي فؤادي علي، التنظيم والإدارة الحديثة (بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٨١) ص ٤٧.

(٢) رجع الباحث إلى:
- زكي الهاشم، مرجع سابق، ص ٢٠٧-٢٠٨.
- سامي حمد، مرجع سابق، ص ١٤٧-١٤٨.
- جميل توفيق، مرجع سابق، ص ١٦٣.

(جوليك) بتفسير وحدة الأمر بعدم وضع المرؤوس في موقف يجعله يتلقى أوامره من أكثر من شخص واحد في الوقت نفسه.

ويعيب علماء المدرسة السلوكية على هذا المبدأ كونه يتناقض مع مبدأ التخصص في بعض الحالات التي تتطلب فيها عملية اتخاذ القرارات الرجوع إلى عدة مستويات إدارية أو عدة تخصصات، وهي حالات كثيرة، ومع ذلك فإنه بالإمكان تلافي هذا التناقض إذا ما تمت الاستعانة بعدد الاستشاريين.

ومن إعتراضات السلوكيين على هذا المبدأ أيضاً ما يقوم على أساس أن العلاقة بين المرؤوسين والرئيس الواحد ليست واضحة ومحددة، وهو ما تفترضه المدرسة التقليدية، بالإضافة إلى أن تلك العلاقة لا تتجاوز حدود العمل كما تحددها القواعد الداخلية[1].

٤ - السلطة والمسؤولية:

يتوقف نجاح التنظيم على مقدار السلطة الممنوحة للرؤساء ودقة تنفيذ المرؤوسين للعمل، ولهذا تشكل خطوط السلطة والمسؤولية النسيج الذي يجعل التنظيم مترابطاً ومنصهراً في بوتقة واحدة متناسقة ويشمل هذا المبدأ عدداً من المبادئ الفرعية التي تكمله، وتبين أهميته، ويقصد بالسلطة مجموعة الصلاحيات الممنوحة للرئيس من قبل التنظيم والتي تعطيه حق التصرف في نطاق المنظمة وباسمها من إصدار للأوامر والتوجيهات والتعليمات للمرؤوسين وحق اتخاذ القرار ولهذا يتضح أن لها الحق في عمل شيء، أما المسؤولية، فيقصد بها حق المحاسبة عن أداء الواجبات والمهام والأعمال المنوطة بالشخص والأشخاص، وهي تتضمن الواجبات الوظيفية وتحقيق أهدافها والمحاسبة على نتائجها[2].

---

(١) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ٩٠-٩١.

(٢) رجع الباحث إلى:

- شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ١٥٦.
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ٦٣.

ويحكم مبدأ السلطة والمسؤولية عدة متغيرات تؤثر في العملية التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

*** تساوي السلطة والمسؤولية:**

ويقصد بها تساوي السلطات والمسؤوليات، فكما أن السلطة تعطي للرئيس حق اتخاذ القرارالمتعلق بأداء واجباته الوظيفية، فلابد أن تكون عليه مسؤولية تتساوى مع السلطة الممنوحة له، حتى لا يقوم بإساءة التصرف بالسلطة إذا أمن المساءلة[1].

*** تدرج السلطة:**

ويقصد بها مراعاة التسلسل الوظيفي في السلم الإداري- الذي يعني تدرج السلطة نزولاً من القمة إلى القاعدة، في مقابل تدرج المسؤولية صعوداً من القاعدة إلى القمة – عند إصدار التعليمات والأوامر، أي عدم تخطي المستويات التنظيمية عند اتخاذ قرار ما، كأن يتخطى المدير العام مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ويصدر أوامره وتعليمات مباشرة للعاملين في الأقسام دون أي اعتبار للإدارات الوسيطة بينه وبين العاملين.

ويهدف هذا المبدأ إلى تفادي التضارب والتعارض في التعليمات، ويسهل عملية تنفيذ القرارات والتعليمات نتيجة لعدم تمييع المسؤولية، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية وإيجاد روح الفريق بين العاملين[2].

*** قصر خط السلطة:**

ويعني ذلك اختصار مراحل القرار وإصدار الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا التنفيذية عن طريق إيجاد مستويات إدارية قادرة علي الإشراف الفعال على أداء جزئية العمل المناط بها.

ويقوم هذا المبدأ على نظرية مؤداها أن الكفاية والفعالية تزداد كلما قلت المستويات الإدارية في المنظمة بين قمة الهرم في المنشأة والتي هي الإدارة العليا وقاعدة الهرم وهي الوحدات التنفيذية[3].

---

(١) زكي الهاشم، مرجع سابق، ص ٢٧.

(٢) سامي حماد، مرجع سابق، ص ١٤٩.

(٣) شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ١٥٨.

* **تفويض السلطة:**

ويعني إحالة سلطة اتخاذ القرار من المديرين إلى المستويات الدنيا من المؤسسة قدر الإمكان بغرض تخفيف أعبائهم، ويقوم هذا المبدأ على أساس أن الرؤساء المباشرين والمشرفين الفعليين على العمل لديهم الدراية اللازمة بظروف هذا العمل وإمكانات القيام به والتي تميزهم عن غيرهم وتجعلهم أقدر على التعامل مع الطوارئ التي تواجه الأعمال بصورة طبيعية أكثر من الرئيس الأعلى، ومع ذلك لا يخلي هذا المبدأ الرئيس المفوض من مسؤوليته أمام الإدارة العليا في حالة وجود أخطاء؛ إذ تجب عليه المتابعة والمراقبة حتى يتم التنسيق عند اتخاذ اقرار عند أقرب نقطة للعمل نفسه، ومن مزايا هذا المبدأ أيضاً تخفيف العبء الروتيني عن المدير مما يوفر له وقتاً أطول للتخطيط وإمكانات أفضل للرقابة، وهو بهذا يعد من أهم مبادئ التنظيم[1].

* **المركزية واللامركزية:**

يربط كثير من الباحثين هذا المبدأ بمستوى اتخاذ القرارات حيث تعني المركزية تركيز السلطة، في حين تعني اللامركزية توزيع السلطة وتفويضها، ومع أن المركزية تؤدي إلى الحسم عند اتخاذ القرار وفعالية الرقابة بالإضافة إلى أنها تضمن وحدة التوجيه والتنسيق في السياسات والإجراءات - إلا أن ضخامة الأجهزة والمؤسسات وزيادة عدد العاملين فيها وتشابك نشاطاتها وتعقدها دعا إلى التخلي عن التنظيم المركزي جزئياً[2]، والاستفادة من مزايا اللامركزية والتي في مقدمتها تخفيض ضغط العمل عن الإدارة العليا وما يوفره ذلك من سرعة في اتخاذ القرار وتصحيح الأخطاء، وبما يكفله من توفير الانسجام والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة.

---

(١) رجع الباحث إلى:

- هارلود كونتز، مرجع سابق، ص ٤٥٢.
- ايريل بومسترنج، مرجع سابق، ص ٢٩.
- شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ١٦١.
- علي السلمي، الإدارة والمعاصرة، مجع سابق، ص ٦٧.

(٢) سهيل سلامة، مرجع سابق، ص ٣٥.

ولهذا كان لابد من تفويض السلطة بقدر الإمكان إلى الرؤساء المباشرين للأداء الفعلي في ضوء عدد من الضوابط في مقدمتها التأكد من قدرات وإمكانات القيادات الإدارية الأدنى، وكذلك تحديد السلطة المفوضة كتابياً[(١)].

*** نطاق الإشراف:**

يركز هذا المبدأ على أن للمدير قدرة محددة على الإشراف؛ إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن أي زيادة في عدد المرؤسين تصاحبها زيادة في العبء الواقع على الرئيس، وبالتالي إذا كانت الزيادة بقدر غير ملائم قلت فعالية الرئيس، ولهذا لابد من القيام بدراسة العدد الأقصى من الأفراد الذين يستطيع المديرالإشراف عليهم بكفاءة وتحديده، ويتوقف هذا بدوره على نوعية النشاط الممارس، وإمكانات الرئيس، ومدى كفاءة المرؤسين وكذلك مدى توافر العناصر المساعدة للرئيس في إعداد الخطط واتخاذ القرار[(٢)]، ويذهب هذا المبدأ إلى أن هناك عدداً محدوداً من المرؤسين يستطيع الرئيس الإداري الإشراف بشكل فعال على أعمالهم[(٣)].

وتبرز أهمية هذا المبدأ انطلاقاً من مبدأي التخصص وتقسيم العمل في المؤسسات، ... وقد اختلف الباحثون في مجال التنظيم والإدارة بالنسبة للعدد المناسب من العاملين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم، فيبدأ الرقم بثلاثة ليرتفع إلى خمسة وستة كحد أقصى عند بعض الباحثين ليصل إلى ثمانية وعشرة واثني عشر عند باحثين آخرين، وفي الواقع يمكننا أن نقسم مستويات العمل في المؤسسة إلى ثلاثة:

- المستوى العامل **Operating**
- المستوى الإشرافي **Supervisory**
- المستوى الإداري **Managerial**

---

(١) حمدي فؤاد علي، مرجع سابق، ص ٦٣-٦٨.

(٢) رجع الباحث إلى:

- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ٨٠.
- زكي الهاشم، مرجع سابق، ص ٢٠٧.

(٣) شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ١٥٧.

وطبقاً لهذا التقسيم نجد أن عدد المرؤوسين على المستويات العليا يكون محدوداً نتيجة لتعقد الأعمال وكثرة التغيرات غير المتوقعة والحاجة إلى الاتصالات والاجتماعات الدائمة والمستمرة لمواجهة الظروف والبيئة المتغيرة للمؤسسة، ويزداد العدد نزولاً إلى المستوى الإشرافي حيث يكون العمل أقل تعقيداً وأكثر روتينية من المستوى الإداري الأعلى، ثم يصل العدد إلى أقصاه في المستوى العامل حيث يكون العمل روتينياً في معظمه ويخضع للتقسيم وتكون الأحكام الفنية والحاجة إلى الاتصالات واستمرار الإجتماعات قليلة[1].

وترجع أهمية المرؤوسين في المؤسسة إلى أن هذا الرقم يحدد عدد المستويات الإدارية أو عدد المشرفين والمديرين القائمين على تنفيذ العمل الخاص بالمؤسسة وكذلك التكاليف الإدارية الكلية بها [2].

٥ - التوازن:

يقوم هذا المبدأ على أساس التوازن في توزيع عبء العمل على الأقسام التي تقوم بأجزاء العمل المختلفة انطلاقاً من فرضية التساوي في الأعباء بين الأقسام المختلفة، ويرتبط به حجم القسم وعدد العاملين فيه ومدى الاهتمام به، ويتطلب هذا المبدأ الأخذ بعين الاعتبار الأهمية النسبية لتلك الأقسام والتي تتصف بالتغير المستمر.

ولذا يجب أن يراعي وضع الهيكل التنظيمي أن يكون هناك شيء من التوازن بين الجوانب (القطاعات) المختلفة في التنظيم بحيث لا يطغى جانب على آخر، كأن يطغى القطاع الإداري على القطاع التحريري في المؤسسة الصحفية، أو العكس، وذلك في نطاق الإشراف، والسلطة والمسؤولية، والمركزية واللامركزية، والميل نحو تضخيم الوظائف الاستشارية مما قد يخرج التنظيم عن توازنه[3].

---

(١) حمدي فؤاد علي، مرجع سابق، ص ٥٦-٥٨.
(٢) المرجع السابق، ص ٥٨.
(٣) رجع الباحث إلى:
- ابريل بوسترنج، مرجع سابق، ص ٩٦-٩٩.
- سامي حماد، مرجع سابق، ص١٥٥- ١٥٦.
- سامي عساف، مرجع سابق، ص ٤٤٧.

٦ - المرونة:

يعني هذا المبدأ أن يكون التنظيم مرناً غير جامد وقابلاً للتكيف بما يمكنه من مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية المتلاحقة التي تتعامل معها المنظمات دون أحداث تعديلات جذرية تتطلب إعادة التنظيم، وتبرز أهمية هذا المبدأ من أن فقدانه يؤدي إلى عدم القدرة على الاستمرار في أداء العمل[١].

---

(١) رجع الباحث إلى:

- شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ١٦١.
- سهيل سلامة، مرجع سابق، ص ٣٩.

المبحث الثالث

نظريات التنظيم وتطورها في ضوء تطور الفكر الإداري

ارتبط مفاهيم التنظيم بتطور نظرياته، وظهرت خلال نصف القرن الماضي عـدة نظريات تسعى كل نظرية منها إلى تفسير ظـاهرة التنظـيم وتحديـد العوامـل المـؤثرة في السلوك التنظيمي.

وكما أن اختلاف حول مفهوم الإدارة أدى إلى وجـود مـدارس إداريـة مختلفـة، كذلك أدى الإختلاف مفهوم التنظيم إلى وجود مدارس في التنظيم ينضوي تحت لـواء كل مدرسة منها عدد من النظريات تتصـف بوحـدة المنطلـق (المفهـوم) وتمثـل الإطـار الفكري الذي تتم في داخله عمليات الإدارة والتعلم[1].

كما تعددت تصنيفات الباحثين لنظريات التنظيم، فهناك مـن قصـر تصـنيفه لها على نظريتين أساسيتين: نظرية إنسانية، وهناك من صنفها على أساس خمس نظريـات هي:

- النظريات التقليدية.
- النظرية البيروقراطية.
- النظرية السلوكية (التقليدية الحديثة).
- النظرية الموقفية.
- نظرية النظم.

وهناك من صنفها في ست نظريات كالآتي:

١- النظرية التقليدية:

---

(١) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ١٥.

٢- نظرية نظم التبادل الاجتماعي.

٣- نظرية النظم الهيكيلية.

٤- نظرية النظم التكنولوجية.

٥ – نظرية النظم المتكيفة.

٦- نظرية النظم المتكاملة[١].

ومن خلال التتبع الكامل للدراسات التنظيمية والنظريات التنظيمية المختلفة نجد أن تلك التصنيفات أغفلت عدداً من النظريات المختلفة الأخرى.

ونتيجة لتعدد النظريات في التنظيم يمكن أن نصنفها في ثلاث فئات على النحو التالي:

الفئة الأولى: النظريات القائمة على أفكار المدرسة التقليدية.

الفئة الثانية: النظريات القائمة على أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية.

الفئة الثالثة: النظريات القائمة على أفكار مدرسة النظم.

ونعرض فيما يلي كل فئة، والنظريات التي تندرج تحتها:

أولاً: النظريات القائمة على أفكار المدرسة التقليدية:

أوضحنا في المبحث الأول أن هذه المدرسة ركزت اهتمامها بالإنتاج، وأن اهتمامها بالعاملين ينطلق من اعتبارهم وحدات إنتاجية يمكن التحكم فيها عن طريق تضييق حركاتها وتغيير سلوكها وعزلهم عن البيئة المحيطة.

لذلك فإن هذه المدرسة تتميز بصفة عامة بكونها غير واقعية، وتفترض الرشد في أعضاء التنظيم دون أن يكون لهم تأثير في السلوك التنظيمي[٢].

---

(١) سيد الهواري، التنظيم، مرجع سابق، ص ٤٠١-٤٠٢.

(٢) رجع الباحث إلى:

- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ١٧.
- سيد الهواري، التنظيم، مرجع سابق، ص ٤٠٤-٤٠٥.

ويمكن حصر النظريات التنظيمية التي قامت على أسس ومبادئ هذه المدرسة في:

١- نظرية الإدارة العلمية:

ينظر أنصار هذه النظرية للعامل باعتباره امتداداً لعمل يجب أن تكون حياته خارج العمل منفصلة عن واجباته في التنظيم، وهذا عائد لكونها تهتم في المقام الأول بإنجاز العمل بأقل قدر من الطاقة[1].

٢- نظرية الإدارة العامة:

على الرغم من كون أصحاب هذه النظرية يركزون على العلاقات البنائية بين الإنتاج والأفراد والإمدادات ووحدات الخدمات الأخرى من خلال التركيز على الكفاءة فهي لا تختلف كثيراً عن نظرية الإدارة العلمية في التركيز على التخصص في العمل، ونطاق الإشراف[2][*].

٣- النظرية البيروقراطية:

يركز رواد هذه النظرية على أن الكفاء يمكن أن تصل أقصاها عن طريق تنظيم الواجبات تبعاً لنظام الإشراف والسلطة، وتسلسل الوظائف هرمياً، وتعيين الخبراء والمتخصصين. ويرى أشهر روادها "ماكس فيبر" أن الاستعمال المناسب للقواعد والمكافآت والعقوبات تمكننا نت إبعاد حياة الفرد الخاصة عن دوره كموظف في التنظيم. وترى هذه النظرية أن العلاقات بين الأفراد في التنظيم تقوم على أسس غير

---

(١) رجع الباحث إلى:

- مصطفى تركي، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية (الكويت: دار القلم، ١٩٨٦) ص٤٣.
- محمد عدنان النجار، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، ١٩٨٠) ص ٧٤-٧٧.

(٢) مصطفى تركي، مرجع سابق، ص ٤٣.

(*) أول من كتب في نظرية الإدارة العامة، الخبيران جوليك وبوليك اللذان أصدرا كتابهما "أوراق في علم الإدارة" عام ١٩٣٧.

شخصية بل بطريقة رسمية، مما يستوجب المحافظة على وجود مسافة اجتماعية بين الشخص القيادي وبين الموظفين الذين يشرف عليهم وكذلك بينه وبين عملاء التنظيم.. وتهدف النظرية من هذه العلاقة إلى إبعاد الشخصيات عن التدخل في كفاءة الإنجاز، أو إدارة العمل أو المهمة.

كما تقوم هذه النظرية على أساس التسليم برشد المشرف، وأن الهدف من الإجراءات المحددة هو حماية أفراد التنظيم ضد القرارات التعسفية مما يوفر استقرار حياة أفراد التنظيم من خلال ضمان حقوقهم، وفي المقابل يقوم الأعضاء بأداء عملهم بكفاءة كما هو متوقع[1].

مقومات نظريات التنظيم التقليدية:

تقوم هذه النظريات على أربعة أسس هي: تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة، البناء التنظيمي، نطاق الإشراف.

فقد جعلت هذه المدرسة تقسيم العمل فكرتها المركزية اعتماداً على الفرضية القائلة بأنه كلما قسم العمل إلى مكوناته الأصغر، أدى ذلك إلى تخصص أكثر، وبالتالي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج الكلي لأن العامل يكون أكثر مهارة وأكثر قدرة على تنفيذ عمله المخصص له.

كما أنه من النتائج الحتمية لتقسيم العمل أن مجهود كل وحدةعمل سيكون بحاجة إلى إشراف، لذلك كان من الضروري تحديد عدد العمال الذين يشرف عليهم مسؤول خط الإنتاج[2]، ومن ثم تحديد مشرف أعلى أو مشرف على المشرفين وهكذا، وبالطبع سوف يؤدي هذا التسلسل إلى إشراف هرمي في نهايته مدير واحد في أعلى

---

(١) رجع الباحث إلى:
- فيصل مرار، مرجع سابق، ص ٦٠.
- محمد النجار، مرجع سابق، ص ٧٧-٨٠.

(٢) يرى أصحاب هذه المدرسة أن نطاق الإشراف الأمثل يكون على أساس النحو الآتي: ٥-٦ عمال يحتاجون إلى مشرف مباشر، وكل ٦ مشرفين يحتاجون إلى مشرف أعلى.

التنظيم مما يمكن من إيجاد سلطة مركزية واحدة – وهذا ما يسمى بالتسلسل الهرمي للسلطة – تسمح لمن في القمة بإعطاء الأوامر في حدود القانون، وعلى الذين أدنى في التسلسل الهرمي الطاعة دون نقاش.

ويعنى أصحاب هذه المدرسة بالبناء التنظيمي والعلاقات المنطقية للوظائف في التنظيم، والتي توضع لتحقيق أهداف التنظيم بكفاءة(١).

نقد المدرسة التقليدية:

بعد أن عرضنا نظريات التنظيم في المدرسة التقليدية، يلحظ الباحث أن نظريات هذه المدرسة أهملت إلى حد كبير التفاعل بين شخصية الفرد العامل في التنظيم والبيئة المحيطة بالتنظيم، بالإضافة إلى إهمالها مسألة الصراع داخل التنظيم، ولذلك كان من الطبيعي أن توجه بشكل عام لهذه النظريات – وبشكل خاص للنظرية البيروقراطية – الكثير من الانتقادات التي يمكن حصر أهمها فيما يلي(٢):

١- عزل الفرد في التنظيم عن البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم وإهمال إسهامات العلوم السلوكية(٣).

٢- إهمال قضية الصراع في التنظيم ودور الجماعات الرسمية(٤).

٣- أنها لا تسمح بشكل كاف بالنمو الشخصي للموظف أو بتطوره ونضج الشخصية في التنظيم.

٤- إضعاف الفردية إلى حد يكاد يميتها، بتركيزها على المسايرة وتفكير الجماعة.

---

(١) رجع الباحث إلى:

- سيد الهواري مرجع سابق، ص ٤٠٥-٤٠٧.

-مصطفى تركي، مرجع سابق، ص ٤٤.

(٢) رجع الباحث إلى:

- نفس المرجع السابق، ص ٤٥.

- A. Etzioni (ed) Readings in Modern Organization (N.J., Prentice – Hall, ١٩٦٩) P.١١٠.

٥- إنعدام الثقة بين أفراد الجماعة والخوف من الانتقام.

٦- أنها تكسب العاملين فيها صفات البلادة والكسل والكآبة[١].

٧- إضعاف روح المخاطرة والتجريب لدى العاملين نتيجة لتركيز التنظيم على القواعد الصارمة، وتسلسل السلطة والتخصص، واعتماد العاملين على المشرفين، ومن نتائج هذا التركيز القضاء على حب الاستطلاع والرغبة في المعرفة وبالتالي القضاء على الإبداع [٢].

تعقيب:

بعد عرض نظريات هذه المدرسة، والانتقادات التي وجهت إليها يمكننا القول إن هذه المدرسةقد تركت آثاراً واضحة لا تزال شائعة الاستخدام في العديد من التنظيمات الحديثة- مهدت الطريق لتطوير الفكر التنظيمي وتهيئته للمرحلة الثانية التي مر بها.

ثانياً: النظريات القائمة على أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية (المدرسة السلوكية):

برهنت هذه المدرسة على أن مبادئ المدرسة التقليدية تتأثر بأفعال الإنسان وسلوكه في التنظيم.

ولم تقف إسهامات هذه المدرسة عند الحد بل قامت بمعالجة منظمة للتنظيم غير الرسمي الذي أهملته المدرسة التقليدية، وركزت على دراسة سلوك الأفراد وعلاقاتهم

---

(١) انظر المرجعين السابقين.

(٢) من الملاحظ أن معظم التنظيمات التي يكون الإبداع أحد أهدافها، مثل الجامعات ومراكز البحث العلمي والمؤسسات الصحفية تكون عادة أقل تسلسلاً من التنظيمات الأخرى، حيث إنه من المعرفو أن الابتكار في التنظيم يرتبط سلباً مع تركز السلطة ومتطلبات تسلسلها.
وهناك بعض الدراسات في مجال العلاقة بين نظم التسلسل في التنظيم والإعتماد على الآخرين وعدم الإستقلال، وبين الإبداع، والتي تؤيد نتائجها وجود علاقة بين المتغيرين.

الشخصية مع بعضهم داخل المنظمة، وعلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي للأفراد[1].

وتضم هذه المدرسة مجموعة من النظريات التي استهدف روادها تلافي نواحي القصور في نظريات المدرسة التقليدية مركزين على الجوانب التالية[2]:

- هناك عناصر أخرى - بخلاف العوامل المادية - تؤثر في الإنتاجية في العمل.
- الإنسان اجتماعي وليس اقتصادياً فقط.
- هناك تنظيمات غير رسمية لديها معايير خاصة بها، ولها تأثير ملحوظ في التنظيم الرسمي.
- ضرورة أخذ مجموعات العمل كأساس لاتخاذ القرار.

ويعرض الباحث فيما يلي أهم النظريات الخاصة بهذه المدرسة:

١- نظرية النظام التعاوني:

تقوم هذه النظرية على فرضية وضعها (شستر برنارد) تقول: إن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني بين شخص أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد، وتقوم على هذه الفرضية الاستنتاجات التالية:

---

(١) أسهمت الدراسات التي قام بها التون مايو سواء في مصانع النسيج أو في مصانع هوثورن التابعة لشركة ويسترن إليكتريك في الفترة من ١٩٢٧- ١٩٣٢ في لفت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، (انظر):
- مصطفى تركي، مرجع سابق، ص ٤٨-٤٩.
- سهيل سلامة، مرجع سابق، ص ١٥.
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ٩٧.
- H. Simon, Administration Behaviour (N.Y., The Mc Millan Co., ١٩٦٠) P٢٠.

(٢) رجع الباحث إلى:
- حامد رمضان، مرجع سابق، ص ٥٨-٦٠.
- محمد النجار، مرجع سابق، ص ٨١-٨٣..



- يجب أن يكون تشكيل التنظيم متوافقاً مع خصائص المناخ المحيط به باعتباره عنصراً رئيساً في التنظيم، وإن كان المناخ الاجتماعي أكثرها أهمية وخطورة في التأثير على التنظيم.
- من سمات التنظيم تكوينه من جماعات بشرية تتعاون من أجل أهداف محددة.
- عدم اقتصار عضوية التنظيم على العاملين فيه بل تشمل كلا من المتعاملين معه والمستفيدين منه.

وتقوم هذه النظرية على أساس ضرورة توافر عناصر ثلاثة هي:

- الهدف المشترك الذي يجمع أعضاء التنظيم.
- إمكانية الاتصال بين الأعضاء.
- الرغبة في العمل والإسهام من جانب الأعضاء (تفاعل أعضاء التنظيم)، لذلك كانت الدوافع الإنسانية المركز الحيوي لهذه النظرية[١].

٢- نظرية التوازن التنظيمي (اتخاذ القرارات):

قدم سايمون نظرية للتنظيم تفترض أن السلوك التنظيمي إنما هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، مما يعني أن فهم السلوك التنظيمي وتوقعه يقتضيان دراسة عملية اتخاذ القرار والمؤشرات التي تحددها.

ولذلك فهو يرى أن محل الاهتمام الرئيسي لهذه النظرية هو الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة في السلوك الاجتماعي للإنسان، أي أن نظرية التنظيم في رأيه هي نظرية عن الرشد المحدود والتي مجال بحثها سلوك الناس الذين يقنعون بأقل من الحد الأقصى للمنفعة، لأنهم لا يستطيعون الوصول إلى الحد الأقصى.

ويقدم سايمون من خلال هذه النظرية مفهوم (الرجل الإداري، بديلاً لمفهوم الرجل الإقتصادي) الذي افترضت المدرسة التقليدية وجوده - ومن أهم ملامح الرجل الإداري الوصول إلى حلول مرضية للمشاكل التي تواجهه[٢].

---

(١) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ١٨٦-١٨٨.

(٢) المرجع السابق، ص ١٩٤-١٩٥.

نقد مدرسة العلاقات الإنسانية:

هناك العديد من الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة ونظرياتها، ويمكننا أن نركز هذه الانتقادات فيما يلي:

- أن اهتمام المدرسة بدراسة العنصر البشري- وهو جانب واحد من جوانب التنظيم المختلفة – لم يساعد على تقديم نظرية كاملة وشاملة لظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي. لذلك صورت جماعات العمل على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية- وهو ما ينفيه الواقع.
- تركيزها على إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل لا يجعل جو العمل دائماً أكثر ملاءمة للعامل.
- إغفال الصراع والتنافس (الإيجابي والسلبي) بين الأفراد والجماعات؛ إذ تعتبر جماعات العمل عائلة سعيدة.
- إغفال أهمية التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.
- تجاهل أثر الحوافز المادية، إذ تركز على الحوافز المعنوية، مفتقدة بذلك عنصراً مهماً من عناصر تفسير السلوك االإنساني في تنظيمات العمل[1].

تعقيب

يمكن القول: إنه بالرغم من الانتقادات الهامة الموجهة للنظريات التنظيمية لدراسة العلاقات الإنسانية إلا أنها أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي وذلك بتوسيع مجال اهتماماته التي كان لها دون شك دور رئيس في التمهيد لظهور المرحلة الثالثة من المراحل التي مر بها الفكر التنظيمي.

---

(١) المرجع السابق، ص ١٠٣-١٠٦.

ثالثاً: النظريات القائمة على أفكار مدرسة النظم (المدرسة التكاملية):

إن الصفة المميزة لفكر هذه المدرسة، هي أن دراسة أي تنظيم لابد وأن تنطلق منطلق النظم System أي تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة، وذلك بمستوى أعلى مما هو عليه في المدرسة التقليدية ومدرسة العلاقات الإنسانية.

وعلى الرغم من تعدد النظريات في إطار هذه المدرسة، إلا أن الاعتماد على مفهوم النظم ساعد على تقليل فجوة الخلاف بين تلك النظريات، بل عمل على توحيدها تجاه دراسة التنظيم على أنه نظام مفتوح متبادل التأثير مع البيئة المحيطة باعتبار البيئة والمجتمع متغيراً رئيساً في تحديد السلوك التنظيمي.

ولذلك فإن نظريات هذه المدرسة تركز على الإنسان بإعتباره من المتغيرات الرئيسة – إن لم يكن المتغير الأساسي في التنظيم، بخلاف النظريات السابقة التي كانت تركز على عنصر العمل Task بالهيكل التنظيمي Structure، وهي لهذا تميل إلى تفضيل تكييف التنظيم الرسمي ليلائم خصائص الأفراد وحاجاتهم[1].

وتتفق نظريات هذه المدرسة في اهتمامها بالسلوك الإنساني والمحددات المؤثرة فيه، بالإضافة إلى رفضها للتنظيم الرسمي التقليدي ولآثاره الضارة بالفرد وشخصيته، وتتمثل أهم هذه النظريات فيما يلي:

١- نظرية التنظيم الاجتماعي:

التنظيم الاجتماعي نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتناسقة والتي تتصف بالتغير، وتستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية والمادية والمالية والفكرية في نظام متميز يعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية متفاعلاً مع النظم أخرى في البيئة المحيطة،

---

(١) رجع الباحث إلى:
- سعيد الهواري، التنظيم، المرجع السابق، ص ٤٣٢- ٤٣٣.
- مصطفى تركي، مرجع سابق، ص ٥١.
- علي السلمي،تطور الفكر التنظيمي، المرجع السابق، ص ١١٧-١١٩.

ولهذا تهتم هذه النظرية المعروفة بنظرية (باك) بتقديم تفسير لتكوين التنظيم الداخلي وكيفية تركيبه في إطار النظرة الشمولية للتنظيم المتفاعل والمتكامل مع المناخ المحيط به.

ومن أهم ملامح هذه النظرية:

- أن التنظيم مفتوح يحصل على موارد، من المجتمع بحيث يتم تحويلها داخلياً إلى مخرجات، ويتكون أساساً من الأنشطة (العلاقات الإنسانية).
- يتطلب أداء التنظيم لتلك العمليات أن يتفاعل مع التنظيمات الأخرى في المجتمع المحيط به ويعتمد عليها.

ويعد كثير من الدارسين للتنظيم هذه النظرية نقطة الانطلاق بالنسبة للمرحلة من مراحل تطور الفكر التنظيمي، أسهمت في لفت الأنظار إلى القيمة الحقيقية للعنصر الإنساني في التنظيم دون مبالغة كما حدث في المدرسة الإنسانية[1].

٢- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم (الشخصية والتنظيم الرسمي):

تقوم هذه النظرية التي وضعها أرجيرس **Argyris** على فرضية أن هناك صراعاً بين احتياجات الأفراد ومتطلبات التنظيم الرسمي وأن التفاعل بينهما ومستوى حدته يتوقفان على ما يتطلبه التنظيم من الأفراد.

وتحاول هذه النظرية تفسير السلوك الإنساني- في التنظيمات المختلفة – وتوقعه بما يؤدي إلى التحكم فيه.

ويعتقد أرجيرس أن السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة إنما هو نتيجة لأي من المتغيرات الآتية منفرداً أو متفاعلاً مع غيره:

١- متغيرات فردية تتطلب دراسة الشخصية الإنسانية.

٢- متغيرات تتعلق بالتنظيمات غير الرسمية مما يستدعي دراستها.

٣- متغيرات تنظيمية رسمية تتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم.

وتتمثل أهم ملامح نظرية أرجيرس في:

---

(١) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ١٢٠-١٣٤.

- وجود تناقض جذري بين الحاجات الإنسانية للفرد ومتطلبات التنظيم الرسمي.
- النتيجة الحتمية لهذا التناقض والفشل والصراع.
- تزداد حدة التناقض بين الشخصية الإنسانية والتنظيم الرسمي في حالات محددة.
- تفرض المبادئ التقليدية للتنظيم على جميع أفراد التنظيم المنافسة وبالتالي الحقد والعداوة.
- السلوك الإنساني يدعو الفرد إلى الاحتفاظ بكامل شخصيته مما يعرقل تكامله مع التنظيم الرسمي.

ونتيجة لهذه النظرية ظهرت فكرة المشاركة في الإدارة، والإدارة بالأهداف، فهذه النظرية حددت الأسلوب الذي يمكنه من خلاله تحقيق التقارب بين الفرد والتنظيم الرسمي عن طريق إتاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد في التنظيم إلى أقصى حد، وعن طريق جعل خطوط الإتصالات في التنظيم مفتوحة ومتشابكة بما يسمح بدمج التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وعن طريق التوسع في استخدام أسلوب اللجان[1].

٣- نظرية التفاعل:

تقوم هذه النظرية على المفاهيم الثلاثة التالية:

- مفهوم الاتصالات المختلفة التي تتم بين الأشخاص (التفاعل).
- مفهوم التصرفات الإنسانية الملموسة(الأنشطة).
- مفهوم الكيفية التي يشعر بها الناس بالعالم المحيط بهم (المشاعر).

والتي تتداخل وتعتمد على بعضها بعضا، بحيث تتأثر المفاهيم الباقية عند حدوث أي تغير في أحدهما.

---

(١) رجع الباحث إلى:

- مصطفى تركي، مرجع سابق، ص ٥٥-٥٦.
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ١٤١-١٤٣.

وتقوم هذه النظرية التي طرحها (ويليام فوت وانب) على أن التفاعلات التي تتم بين الأعضاء في التنظيم تتم وفقاً لنمط تنظيم غير عشوائي، كذلك الحال في الأنشطة، مما يحدث تأثيره في التفاعلات والمشاعر.

فالتنظيم عند "وايت" مجموعة متداخلة من التفاعلات والأنشطة الإنسانية ونتائجها من مشاعر، وهذا التنظيم له علاقة مستمر بتفاعله بالبيئة المحيطة به.

وهذه النظرية تتكامل مع منطق النظم وتقدم بداية سليمة لنظرية جديدة تصلح للتنبؤ بما يجري في التنظيمات من أنشطة، ومن ثم توفر الأساس لإكمال السيطرة على السلوك الإنساني[1].

٤- نظرية الدافعية:

تقوم هذه النظرية التي قدمها مكرجر **Mcgreger** عام ١٩٦٠ في كتابه "الجانب الإنساني في المشروع" على أن الإنسان لديه الدافعية للعمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، فهو ليس كسولاً ولا سلبياً، ولذلك فإن "مكرجر" يرى أن واجب الإدارة الأساسي تصميم الظروف التنظيمية وطرق العمل التي تجعل الفرد قادراً على تحقيق أهداف التنظيم.

لذلك تقدم هذه النظرية بعض الفروض عن الدافعية تقوم على التسلسل الهرمي للحاجات عند ماسلو والتي يعدها "مكرجر" أساساً للتصميم التنظيمي[2].

٥- النظرية المعدلة:

تستفيد هذه النظرية من كل التراث التنظيمي السابق، لذلك نجدها تعتمد على أفكار المدرسة التقليدية بنظرياتها، وعلى أفكار المدرسة الإنسانية بنظرياتها، وعلى النظريات السابقة لها في المدرسة الحديثة "مدرسة النظم" مما يعني أنها ليست نقضاً تاماً للقديم، فهي تحاول الإفادة من المبادئ التقليدية والمفاهيم الجديدة لتقديم نظرية معدلة للتنظيم.

---

(١) المرجع السابق، ص ١٤٥-١٤٦.

(٢) مصطفى تركي، مرجع سابق، ص ٥٦-٥٧.

وتركز هذه النظرية على توافر قدر كاف من الدافعية في مختلف أجزاء التنظيم لتحقيق الأهداف المقررة.

كما تقوم على توفير قدر كاف من التنسيق والتجانس بين أعمال وأعضاء التنظيم من خلال التفاعل المستمر والمتبادل بينهم، ووضعت لهذا التفاعل الشروط التالية:

أ) وجود اتصالات أفقية ورأسية في كل الاتجاهات.

ب) اتخاذ القرارات على أساس الاستخدام الكامل للمعلومات المتاحة بطريقة تضمن من الأعضاء تنفيذها.

وتقوم هذه النظرية على أساس القياس المستمر للنتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بشرط ألا يقتصر هذا القياس على النتائج المادية بل يتعداه إلى التعرف على آثار تلك النتائج.

ويمكننا أن نركز المفاهيم الأساسية لهذه النظرية فيما يلي:

- الاستناد إلى مبادئ التنظيم التقليدية.
- توظيف الدوافع للعمل بشكل سليم.
- قياس نتائج العمل المادية والإنسانية.

وبالرغم من أن هذه النظرية متأثرة بالمدرسة التقليدية؛ إذ نجدها تقبل فكرة الهيكل إلا أنها تضيف إلى الفكر التقليدي اعتبار التنظيم نظاماً مفتوحاً تلعب البيئة دوراً مهماً في التأثير في سلوكياته وفاعليته، كما تتماشى هذه النظرية مع النظريات السابقة في إطار مدرسة النظم فهي تركز على عمليات اتخاذ القرارات وعمليات الاتصالات والتي كان لها دور رئيس جعلت يعدل من النظرة إلى الهيكل التنظيمي، فالاتصالات عند "ليكرت" تنتشر في الاتجاهين الرأسي والأفقي وبين كل المستويات التنظيمية، بعكس النظرة التقليدية للاتصالات التي تكون في اتجاه رأسي فقط من أعلى إلى أسفل في شكل قرارات وتعليمات، ونجد أن هذه النظرية تقوم على أساس أن

وحدة التنظيم هي الجماعة بعكس التنظيم التقليدي الذي يقوم على أن أساس وحدة التنظيم الأساسية هو الفرد[1].

٦- النظرية التكاملية:

تقوم هذه النظرية على جمع بعض من مبادئ النظريات المختلفة السابقة مع بعض العوامل الموقفية التي تؤثر في التنظيم، ومن أشهررواد هذه النظرية "كاتزل" الذي يرى أنه يجب علينا عند دراسة التنظيم أن نضع عدة عوامل في اعتبارنا قبل أن نحدد الممارسات أو السياسة التنظيمية الملائمة، وهذه العوامل هي:

أ) الحجم: ونعني به عدد الأفراد العاملين في التنظيم، حيث يكون الإتصال في التنظيمات كبيرة الحجم أكثر صعوبة، مما يؤدي إلى انخفاض الجاذبية بين الأفراد وبالتالي تقل مشاركتهم في أنشطة التنظيم، وفي الحقيقة لا يزال هذا العامل في حاجة إلى مزيد من الباحث للوصول إلى تحديد أكثر دقة للعلاقة بين حجم التنظيم والمتغيرات السلوكية في التنظيم.

ب) درجة التفاعل والاعتماد المتبادل: وهي عامل مهم عند اختيار نوع بناء السلطة الملائم للتنظيم، فكلما كان الاعتماد المتبادل مرتفعاً كانت متطلبات الإبداع في حدها الأدنى، مما يعني عدم توحد الفرد مع أهداف التنظيم، وبالتالي فإن بناء السلطة الهرمي الذي يتضمن الإشراف المطلق يصبح سائداً، والعكس صحيح.

جـ) شخصيات أفراد التنظيم.

د) متطلبات التنظيم وأهداف الأفراد: وهذا العامل مهم في التخطيط للتنظيم وهو ما يكاد يكون متفقاً مع نظرية "أرجيرس" وهو عامل حاسم عند التخطيط للتصميم التنظيمي.

هـ) تطوير أهداف التنظيم.

---

(١) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مجع سابق، ص ١٤٦-١٥٣.

إن هذا الاتجاه التوفيقي الذي بناه (كاتزل) يؤكد أن الظاهرة التنظيمية تتصف بكثير من المتغيرات المعقدة التي تؤثر في التنظيم وبنائه[1].

نقد مدرسة النظم:

من أبرز نقط النقد الموجه لهذه المدرسة ما يلي:

من خلال النظرية الشمولية للشخصية الإنسانية التي تلغي الفروق بين الأفراد في الجوانب أو الخصائص السيكولوجية اعتمدت هذه المدرسة على الاتجاه الواحد والحل الوحيد لمشكلات التنظيم، ولذلك اقترحت الحل الوحيد الأفضل لكفاءة كل التنظيمات، والطريق الوحيد الأفضل لحث وإثارة الدافعية عند كل الأفراد، فنظريتها للتنظيم ليست فقط ذات جانب واحد، ولكنها أيضاً ذات اتجاه واحد[2]، والانتقادات الأخرى الموجهة لهذه المدرسة أنها ترجع كل تسلسل التنظيم إلى الإدارة والبناء التنظيمي.

وقد عارض بعض الباحثين نظرية (ارجيرس) موضحين أنها لا تصح إلا في الأعمال التي تحتاج إلى مهارة فائقة أو تتطلب الإبداع والإبتكار.

تعقيب:

من خلال عرض النظريات المختلفة لهذه المدرسة يتضح أن نسبة كبيرة من فروض هذه المدرسة ومناقشاتها تدور حول الفرد وشخصية الفرد، لذلك فهي تشارك المدرسة التقليدية في المنطق العام للتصميم التنظيمي من حيث الاتجاه إلى أن يصمم التنظيم ليلائم طبيعة الإنسان، مع تعديل افتراضاتها عن الإنسان، إذ ترى أن العامل الاقتصادي ليس هو المحرك الوحيد للدافعية لدى الإنسان[3].

---

(١) مصطفى تركي، مرجع سابق، ص ٥٩-٦٢.

(٢) المرجع السابق، ص ٥٧.

(٣) المرجع السابق، ص ٥٧-٥٩.

المبحث الرابع

أنماط التنظيم ومكوناته

يتناول هذا المبحث الجوانب الخاصة بأنماط التنظيم ومكوناته في المطلبين التاليين:

المطلب الأول

أنمــاط التنظيــم

تشير الدراسات التنظيمية إلى أن هنـاك ثلاثـة أنمـاط مـن التنظـيم هـي: الـنمط الرأسي (الهرمي)، والنمط الوظيفي، والنمط المشترك، وهذه الأنماط الثلاثـة هـي الـتي يشيع استخدامها في مختلف المنظمات – إلا أن واحداً منها فقط هو الملائـم للمؤسسـة الصحفية، بل يوفره لها من فاعلية وسهولة في الإدارة، ونعرض فيما يلي ماهية كل نمط منها:

أولاً: النمط الرأسي (الهرمي):

وهو ما يطلق عليه بعض خبراء الإدارة مسمى النمط العسكري، إذ يقـوم علـى أساس تركز السلطة في يد المسـؤول، وتحـدد السـلطة علـى أسـاس الرتبـة والمسـمى؛ وكذلك يتجاهل هذا النمط التخصص وتقسيم العمل ولا يهتم بالمستشارين.

ثانياً: النمط الوظيفي:

مع أن بروز هذا النمط كـان نتيجـة للمشـاكل الـتي واجهـت الـنمط الرأسـي، وبالرغم من اعتماده على مبدأ التخصص في العمل إلا أن السلطة تتحدد على أسـاس مستويات العمل بحيث يكون لكل وظيفـة سـلطتها النهائيـة، مما يعـني عـدم وضـوح السلطة والمسؤولية نتيجة لتعدد الاختصاصيين، وهو ما يعني عملياً تركيز السلطة في يد عدد من المديرين.

ثالثاً: النمط المشترك:

يجمع هذا النمط مزايا النمطين السابقين، فالسلطة تتدرج نحو المستويات الدنيا، ولكل مستوى سلطته النهائية، فالمسؤولون التنفيذيون يرأسون الأقسام، وهم بدورهم مسؤولون مباشرة أمام الشخص الذي يتولى أعلى سلطة، إلا أن كل مسؤول تنفيذي يعطى مسؤولية كاملة وسلطة في إطار المجموعة التي يشرف عليها.

ويعد هذا النمط أفضل الأنماط لمنشآت الأعمال، وعلى الأخص المؤسسات الصحفية لما يوفره من فرصة الضبط والسيطرة على مختلف أقسام المؤسسة الصحفية في الوقت الذي يسمح بحرية التشغيل والعمل داخل كل قسم.

وحتى يتضح هذا النمط نفترض أن مهندس الصيانة لأجهزة الصف التصويري في المؤسسة الصحفية أعلى مرتبة من المشرف على الصف التصويري، إلا أن للأخير السلطة النهائية في كل ما يتعلق بالصف التصويري وما يتعلق بمشاكل العاملين في القسم[1].

المطلب الثاني

مكونات التنظيم

تتمثل مكونات التنظيم في ثلاثة مكونات أساسية هي الهيكل التنظيمي، وتوصيف الوظائف، وأنماط القيادة، ويتناول الباحث كل مكون منها تفصيلاً فيما يلي:

أولاً: الهيكل التنظيمي:

يحصر بعض الخبراء مفهوم التنظيم في الهيكل التنظيمي، معتقدين أن التنظيم مساو للهيكل التنظيمي.

---

(١) H. L. Williams, Newspaper Organization and Management, ٥th ea. (Ames: Iowa State Uninversity, ١٧٨).p.٩.

ومن خلال هذه الدراسة يتضح أن مفهوم التنظيم أوسع وأشمل من أن يحصر في الهيكل التنظيمي الذي لا يمثل إلا جزئية من مكونات التنظيم الإداري لأي منظمة.

ولذلك فالهيكل التنظيمي يترجم التنظيم الفعلي أو المستقبلي للمنظمة، فهو الإطار الذي يبين المكونات والحدودالرسمية للمنظمة. ويبرز في شكل خريطة تنظيمية تتكون من مجموعة من الخطوط التي تبين أهم مكونات التنظيم مثل الوظائف الرئيسة والعلاقات بينها ونطاق الإشراف والسلطة والمسؤولية بما يساعد على إيجاد تصور شامل لمختلف جوانب التنظيم في المنظمة، وبهذا يتضح أن الهيكل التنظيمي ليس الهدف النهائي لأي تنظيم[1].

١- مكونات الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي من:

أ) مفردات: وهي عبارة عن أشكال هندسية بسيطة (مستطيل، مربع، دائرة) تعبر كل واحدة منها عن وظيفة أو قسم أو إدارة أو وحدة، حيث جرت العادة أن توضع الوظائف الكبيرة في مستطيلات أكبر من المستطيلات الأخرى، مع مراعاة أن تكون المستويات الإدارية المتماثلة متساوية في حجم المستطيل وعلى مستوى أفقي واحد.

ب) خطوط: تربط المفردات بعضها ببعض، وهي تعبر عن قنوات السلطة والأوامر في الأجهزة التنفيذية وتمثل العلاقات في المنظمة وهي على ثلاثة أنواع:

- خطوط رأسية: تعبر عن علاقات السلطة من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.
- خطوط أفقية، تعبر عن علاقات المشاركة والتعاون بين الوحدات التي تقع في مستوى واحد.

---

(١) رجع الباحث إلى:
- مدني علاقي، مرجع سابق، ص ٣٢٢.
- سيد الهواري، الإدارة مرجع سابق، ص ١٣٥
- حامد رمضان، مرجع سابق، ص ٢٢٣.

- خطوط متقطعة: تعبر عن العلاقات الاستشارية بين مختلف الوحدات وهي تمثل العلاقات غير الرسمية[1].

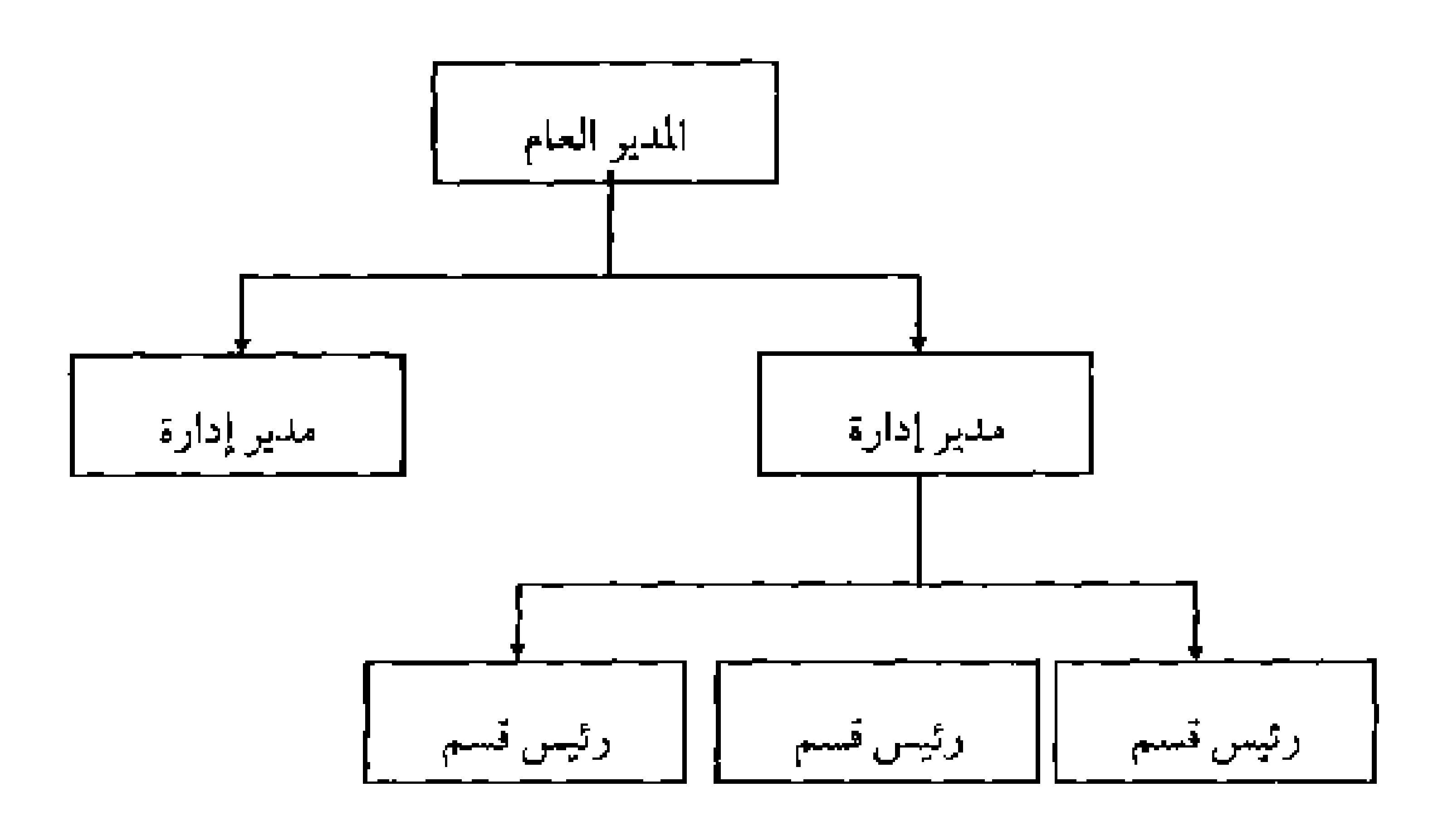
٢- أشكال الهياكل التنظيمية:

يمكن حصر الأشكال المختلفة للهياكل التنظيمية في الآتي[2]:

أ) الخرائط التقليدية (الرأسية) والتي تستخدم على نطاق واسع حيث تتخذ خطوط السلطة الاتجاه الرأسي من أعلى إلى أسفل، أما خطوط انسياب المسؤولية فهي من أسفل إلى أعلى، وهذا النوع يبين الوظائف الإدارية المتماثلة في المستوى بسهولة، كما يبين الرؤساء والمرؤوسين بوضوح، ويوضح الشكل رقم (١) هذا النمط التقليدي.

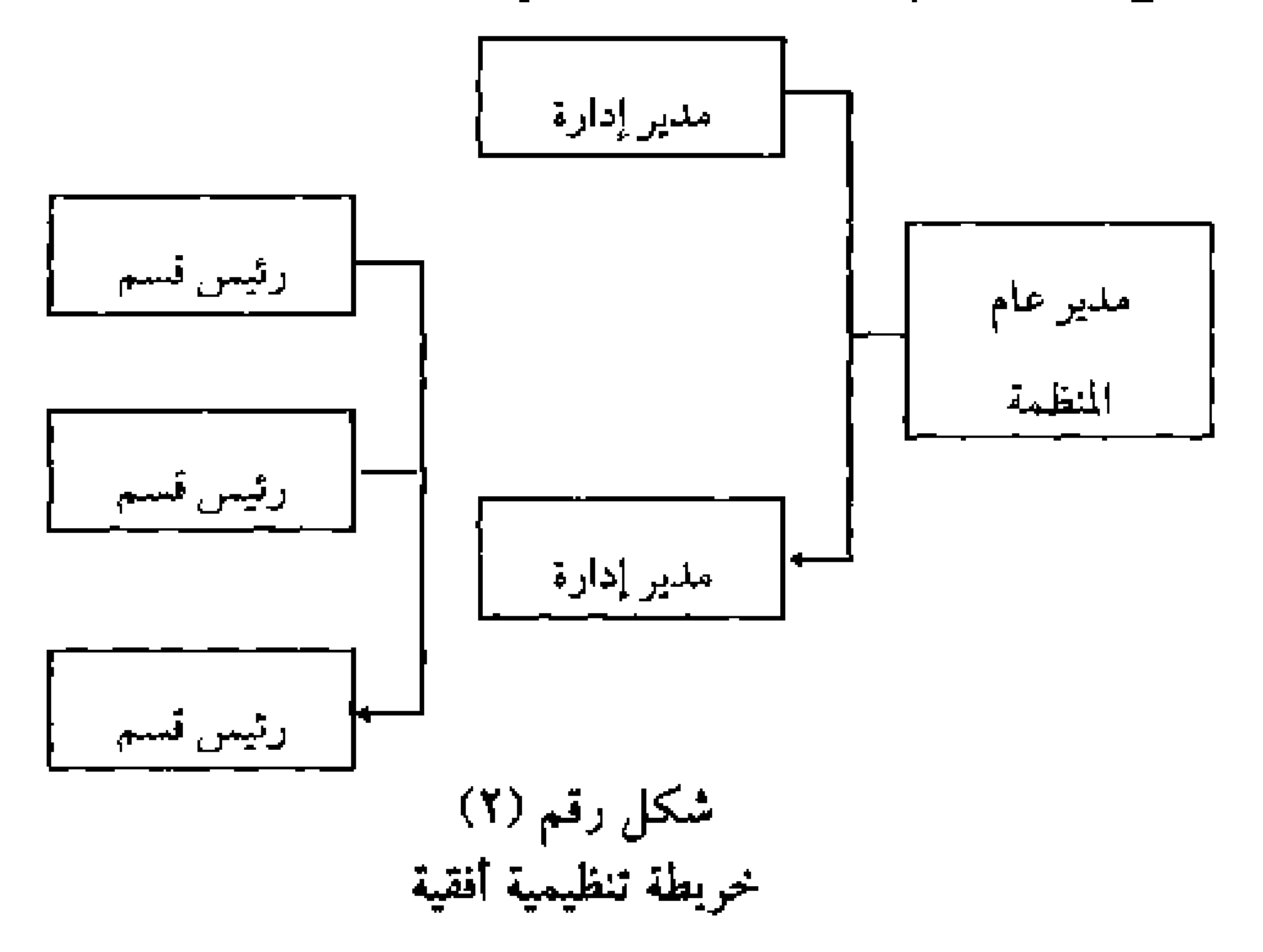
(١) محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٣هـ) ص ٢٧٦-٢٧٨.

(٢) شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ٢١٩-٢٢٦.



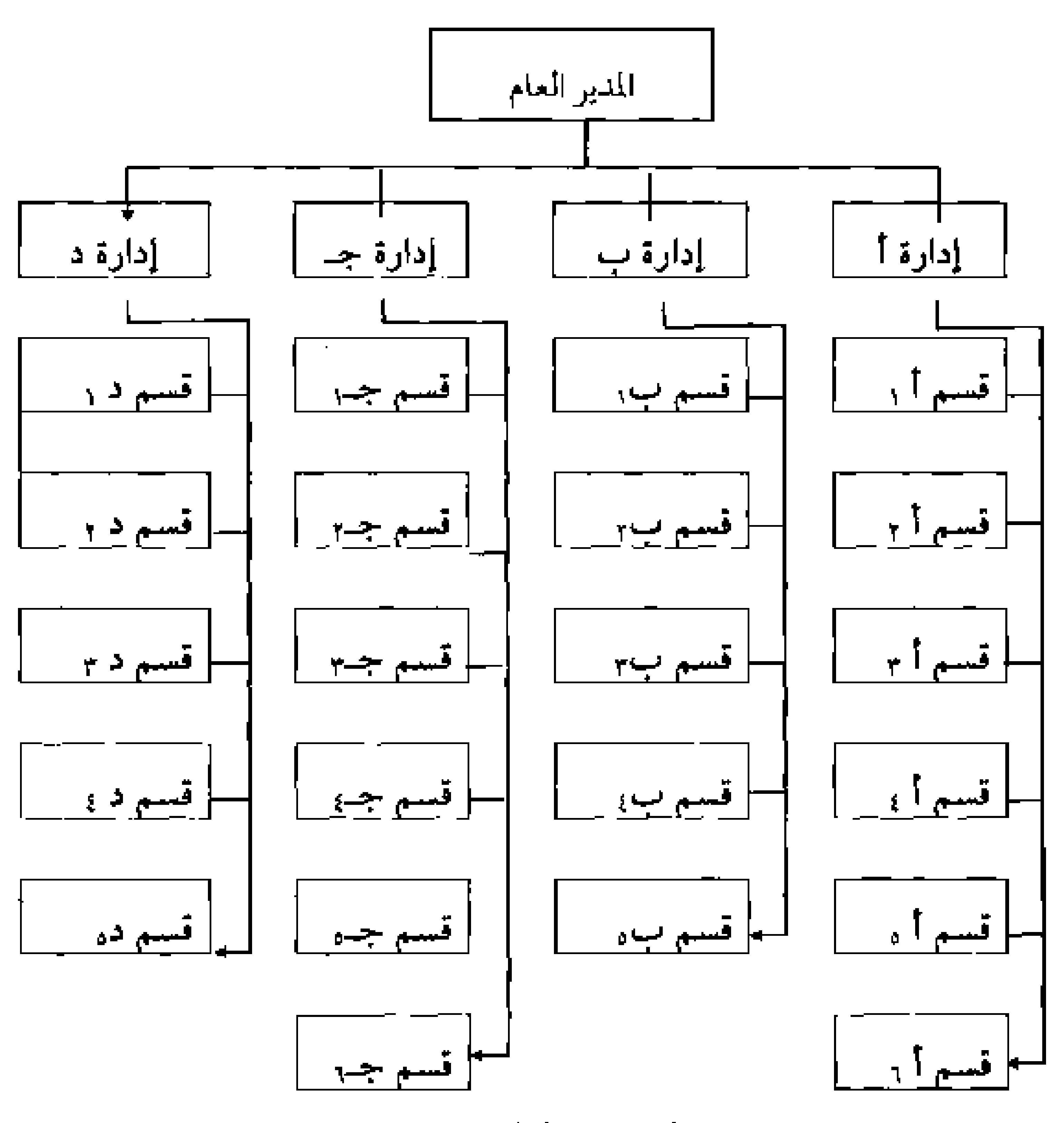
شكل رقم (١)
خريطة تنظيمية تقليدية

ب) الخرائط الأفقية: في هذا النوع تنساب السلطة عند خطوطها من اليمين إلى اليسار، والمسؤولية من الشمال إلى اليمين، حيث تكون الإدارة العليا في أقصى اليمين، ويوضح الشكل رقم (٢) هذا النمط الأفقي:



شكل رقم (٢)
خريطة تنظيمية أفقية

جـ) الخرائط الأفقية العمودية: وهي تشمل النوعين السابقين وتلجأ إليها المنظمات الكبيرة لأنها تسمح بظهور عدد كبير من الوحدات الإدارة لما توفره من مساحة واسعة، ويوضح الشكل رقم (٣) هذا النمط الأفقي العمودي.

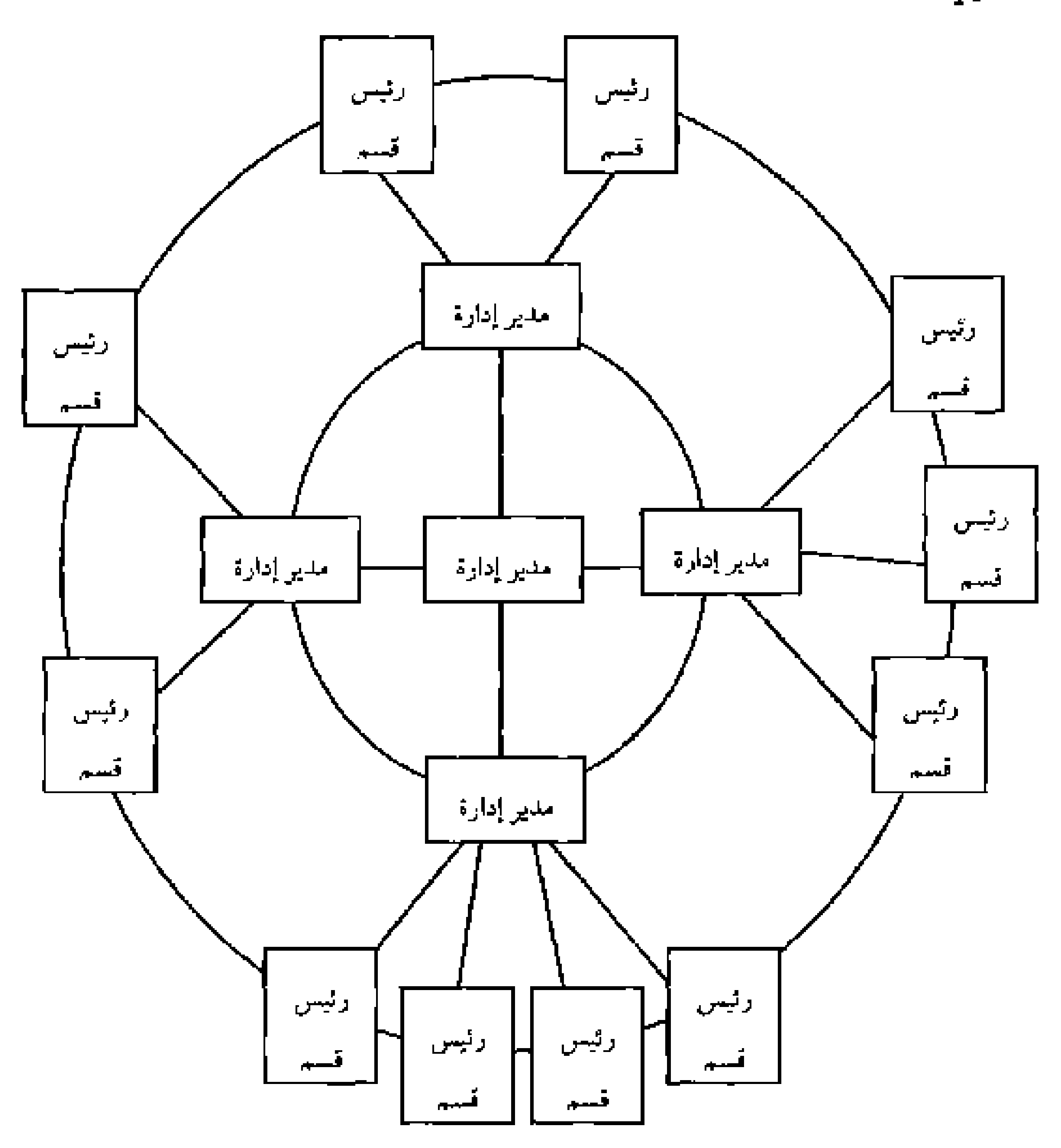


شكل رقم (٣)

خريطة تنظيمية عمودية / أفقية

د) الخرائط الدائرية: في هذا النوع يشكل رئيس المنظمة محور الدائرة، لذا تنساب السلطة من الداخل للخارج، والمسؤولية من الخارج إلى الداخل، وكلما قرب

المستوى الإداري من المركز زادت أهميته، ويوضح الشكل رقم (٤) هذا النمط الدائري.



شكل رقم (٤)

خريطة تنظيمية دائرية

٣- الغرض من الهيكل التنظيمي:

الهكيل التنظيمي وسيلة للوصول إلى التنظيم الفعال للمنشأة، مما يعني تعدد الهدف منه، ومن خلال الدراسات المختلفة لهذه الجزئية يمكن أن نحصر أهم أغراض الهيكل التنظيمي فيما يلي:

- تحديد مكونات المنظمة من الوحدات الإدارية والأقسام والعلاقات فيما بينها.
- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة.
- تعريف الموظفين الجدد بحدود المنظمة ومكوناتها.
- تعريف الزائرين بحدود المنظمة ومكوناتها.
- المساعدة في معرفة الأخطاء الموجودة في التنظيم واكتشافها(١).

٤- العوامل المحددة للهيكل التنظيمي في المؤسسة الصحفية:

يؤثر العديد من عوامل البيئة العامة والخاصة المحيطة بالتنظيم وعدد من مبادئ التنظيم في بناء الهيكل التنظيمي وفي تصميمه، انطلاقاً من كون الهيكل جزءاً من التنظيم العام للمنظمة، ومن خلال الدراسة التحليلية التي قام بها الباحث في هذا الجانب يمكن حصر أهم العوامل المؤثرة بشكل مباشر في هيكل المؤسسة الصحفية في الآتي(٢):

---

(١) رجع الباحث إلى:
- شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ٢١٧- ٢١٨.
- صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص ١١٥-١١٦.

(٢) رجع الباحث إلى:
- ارجون .هـ. جاكسون، وآخرون، مرجع سابق، ص ٣٤٠-٣٧٨.
- حامد رمضان، مرجع سابق، ص ٢٦٠-٢٦٦.
- صديق عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، ط٥، (الرياض: مكتبة الخريجي، ١٩٩٠) ص ١٨٦-١٨٩.

(*) من أبرز هذه الدراسات ما قامت به جامعة 'آستون' ببيرمنجهام بإنجلترا، ودراسة 'بلاوشويينهير' ودراسة 'مايروترابيس' ودراسة 'شايلد'.

أ) الحجم: يؤكد الكثير من الدراسات التنظيمية المتخصصة (*) أن حجم المنظمة يمكن أن يؤثر في شكل الهيكل التنظيمي.

وأهمية الحجم في تحديد شكل هيكل المؤسسة الصحفية لم تلغها التقنية الحديثة، وإن كانت التقنية المتطورة - خصوصاً في الجانب الاتصالي- قد خففت من تأثير الحجم(١).

ب) التقنية المستخدمة: من أهم محددات الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة نوع التقنية المستخدمة في التنظيم ودرجة تعقدها، فكلما زادت درجة تعقيد التقنية زادت الحاجة إلى تنظيم لا مركزي يلبي الاحتياجات التي تفرضها درجة التعقيد في التقنية، والعكس تماماً يحدث عندما تقل درجة تعقيد التقنية حيث يكون التنظيم أكثر ميلاً نحو المركزية، وبالتالي تتحدد ملامح الهيكل التنظيمي المناسب للوضع التنظيمي.

جـ) الأهداف: تعد الأهداف من المحددات الرئيسة للهيكل التنظيمي فالأهداف تحدد أولاً نوعية الأنشطة اللازمة للمشروع، وبالتالي يتحدد أساس بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولذلك يتغير الهيكل بتغير الأهداف في أي مشروع.

ويتضح من خلال المحددات السابقة أنه لا يوجد نموذج واحد لهيكل تنظيمي أمثل يمكن تعميمه في كل المشروعات، وهذا ما يفسر التنوع في أشكال الهياكل التنظيمية.

٥) طبيعة الهيكل التنظيمي:

---

(١) توفر التقنية الحديثة للقيادات الإدارية فرصة السيطرة المركزية على المؤسسات الضخمة والتي كانت في الماضي من الأشكال المسيطرة عليها لضمانها وتعدد أنشطتها، لأن أجهزة الكمبيوتر تعطي رئيس التحرير على سبيل المثال فرصة الاتصال المباشر بالمكاتب الخارجية وبالمراسلين، بل تعطيه الفرصة للاطلاع على العمل التحريري اليومي الذي يقوم به كل محرر من محرريه في أي مكان من العالم عن طريق شاشة الحاسب الآلي.

ويستطيع المدير العام عن طريق تقنية الحاسب الآلي أن يعرف المستوى التخزيني في المؤسسة على سبيل المثال ويحصل على أي معلومات إدارية بلمسة زر واحدة، بما يؤكد أن التقنية قللت من تأثير الحجم في الهيكل التنظيمي.

تفرض المحددات السابقة على المؤسسة طبيعة الهيكل التنظيمي الذي تتبناه، وما إذا كان ذا طبيعة آلية أو ذا طبيعة عضوية، وهذه الطبيعة تعني موقف التنظيم تجاه عدد من المبادئ التنظيمية والتي نلخصها في المصفوفة التالية [1]:

مصفوفة رقم (١)

العلاقة بين مبادئ التنظيم والهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي / المبادئ	التنظيم الآلي	التنظيم العضوي
-التخصص وتقسيم العمل.	- على أساس وظيفي	- على أساس تكبيرها وإغنائها.
- تدرج السلطة	- محدد تماماً ويميل للمركزية	- لا مركزية والاتجاه نحو المشاركة.
- النمط القيادي	- الاعتماد على السلطة	- ديمقراطي

٦- شكل الهيكل التنظيمي ومبادئ التنظيم:

تؤكد الدراسات التنظيمية أن عدداً من مبادئ التنظيم لها دور كبير في تحديد شكل الهيكل التنظيمي، وتتمثل في مجموعة المبادئ التالية:

- مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- مبدأ تدرج السلطة.
- مبدأ نطاق الإشراف.

مبدأ الفصل بين السلطات التنفيذية والإشرافية.

---

(١) محيي الدين الأزهري، كيف ترفع معدلات الإنتاج وتحقق إنسانية العمل، مجلة تجارة الرياض، العدد ٣٢٣ (الرياض: الغرفة التجارية والصناعية، ١٤١٠هـ)، ص ١٣٧- ١٣٩.

فنطاق الإشراف على سبيل المثال، إذا كان ضيقاً في التنظيم فإنه يعني طولا في الهرم التنظيمي بسبب زيادة المستويات الإدارية مما يعني وجود الهرم الطويل.

٧- مرحل إعداد الهيكل التنظيمي:

تمر عملية تصميم الهيكل التنظيمي لأي منشأة بالمراحل التالية[1].

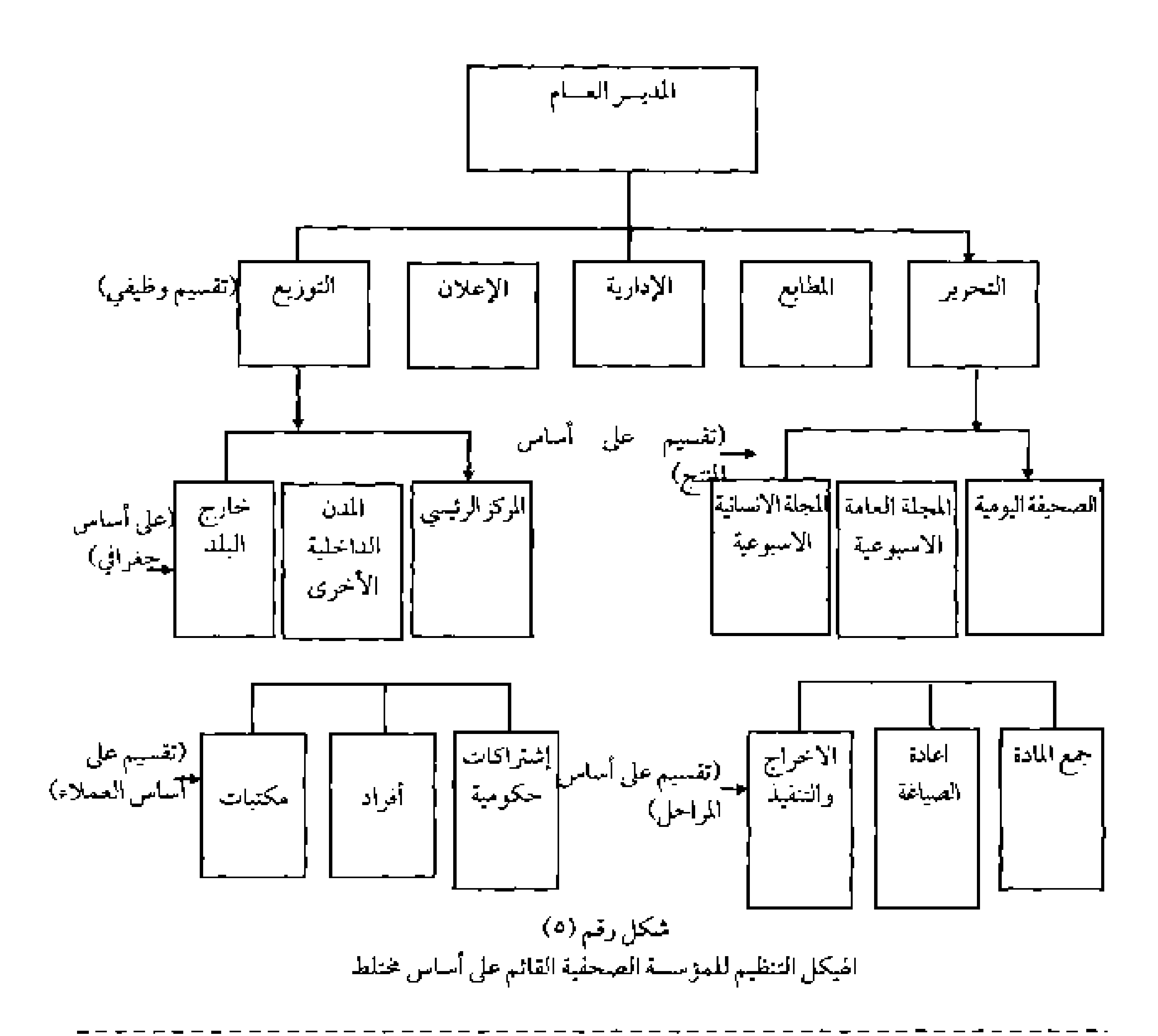
أ) تحديد الأهداف: حيث يتم فيها تحديد الأهداف الرئيسة للمشروع وبالتالي الأهداف الفرعية، وحتى يعكس الهيكل التنظيمي أهداف المشروع يجب أن يكون تحديدها شاملاً ومفصلاً.

ب) تحديد أوجه النشاط المختلفة (الرئيسة والثانوية) اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وتقسيمها إلى وظائف، وبالتالي إعداد قائمة بالوظائف التي ينبغي إنجازها، وتجميعها في وحدات يتم تحديد إختصاصاتها[2]، ويوضح الشكل التالي رقم (٥) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحفية القائم على أساس مختلط.

---

(١) اعتمد الباحث في هذه الجزئية على المراجع التالية:
- جميل توفيق مرجع سابق، ص ٢٨٢-٢٨٣.
-زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص ١١٩- ١٢١.
- صديق عفيفي، مرجع سابق، ص ١١٩- ٢٠٧.

(٢) تلجأ المنظمات إلى عدة طرق يتم على أساسها تقسيم النشاط الخاص بالمنظمة، وتحدد الطريقة المناسبة مدى ملاءمتها لطبيعة نشاط المؤسسة، فقد يتم التقسيم على الأساس الوظيفي للمشروع أو على أساس مراحل عمل المشروع، أو على أساس الخدمات والمنتجات التي يقوم بها المشروع، أو على النطاق الجغرافي الذي يوجد فيه المشروع أو منتجاته، أو على أساس عملاء المشروع، أو على أساس مختلط من التقسيمات السابقة.



شكل رقم (٥)

الهيكل التنظيم للمؤسسة الصحفية القائم على أساس مختلط

يجمع هذا الهيكل التنظيمي نماذج التقسيم المختلفة وهي: الأساس الوظيفي، الأساس الجغرافي، المنتجات، العمليات

جـ) تحديد الوظائف الإشراف والتنفيذية والاستشارية وتحديد السلطات والمسؤوليات اللازمة لها، وبالتالي المستويات التي يتكون منها التنظيم.

د) تحديد العلاقات الوظيفية بين مختلف الوظائف الإشرافية والتنفيذية والاستشارية.

٨- خصائص الهيكل التنظيمي الفعال:

على الرغم من أنه لا يوجد تصميم موحد للهيكل التنظيمي الفعال إذ أن هناك أكثر من تصميم قد يوصل المنظمة إلى أهدافها إلا أن الدراسات التنظيمية تتفق على أن الهيكل التنظيمي لن يكون فعالاً إلا عندما يكون متوازناً ومرناً في آن واحد، ويكون التوازن في توزيع الأعباء والمسؤوليات على النشاطات المختلفة الرئيسة المساندة في تطبيق المبادئ التنظيمية المختلفة دون مبالغة أو تساهل، أما المرونة فهي صفة لابد من توافرها في الهيكل التنظيمي بما يسمح بإجراء بعض التعديلات التي قد تطرأ على التنظيم في المؤسسة نتيجة لتغيير أحد المحددات دون انهيار التنظيم[1].

٩- الدليل التنظيمي:

يرى كثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الدليل التنظيمي مكمل للخرائط التنظيمية ذلك لأنه معلومات وبيانات مكملة لما ورد في الخريطة التنظيمية، ويمكن أن نلخص مضمونه فيما يلي:

- الأهداف العامة للمشروع.
- محددات الهيكل التي روعيت عند وضع الخريطة التنظيمية.
- سياسات المشروع.
- تعريف واضح للمصطلحات المستخدمة.
- الأقسام الرئيسة للمشروع.
- وصف كامل لكل وظيفة في المشروع.

---

(١) سهيل سلامة، مرجع سابق ـ ص ٤٣-٤٤.

- حجم القوى العاملة في كل قسم.
- الخريطة التنظيمية.

ويتضمن الدليل التنظيمي كل المعالم التنظيمية والوظيفية التي تهم جمهور المنشأة الداخلي والخارجي مما يجعله مصدراً مهماً للمعلومات عن المشروع[1].

١٠- الأقسام النمطية في هيكل المؤسسة الصحفية:

على الرغم من اختلاف الظروف والفلسفات والتي يكون لها تأثير على التقسيم الإداري للمؤسسة الصحفية، فإن أغلب المؤسسات الصحفية في العالم ذات بنية تتشابه من حيث أقسامها، ونعرض أهم الأقسام النمطية السائدة في مختلف المؤسسات الصحفية فيما يلي[2]:

أ) الإدارة العليا (مجلس الإدارة – الناشر):

ومهمتها وضع سياسة الصحيفة وتحديد الأهداف المحتملة والمتنامية والحفاظ على التكامل المالي اللازم لبقاء الصحيفة، وفي الصحف الكبرى تضم الإدارة العليا إلى جانب الناشر أو المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة رئيس التحرير، ومدير الإعلانات، ومدير شؤون العاملين ومدير التسويق والمدير المالي.

ب) التحرير:

ومهمته التخطيط والإعداد لإصدار المطبوعة، ولذلك فهو يحدد الموقف التحريري لها، ويتكون جهاز التحرير من الأقسام التالية:

* قسم تحرير الأخبار: يتم تجميع كل المواد المقروءة باستثناء الإعلانات في قسم التحرير، وقد يتطلب الأمر وجود أقسام فرعية عديدة داخل هذا القسم تبعاً لحجم الصحيفة، ويضم القسم في صحيفة كبرى خمسة أقسام فرعية هي:

---

(١) زكي الهاشم، مرجع سابق، ص ١٧١-١٧٢.

(٢) رجع الباحث إلى:

- H.L. Williams, op. Cit, p. ١٠-١٤.
- Conrad C. Fink, Strategic Newspaper Management (Illionis: Random House Inc., ١٩٨٨) pp.٢٧٨-٢٨٠

* غرفة الأخبار: وفيها تتم معالجة أو إعداد الأخبار العامة – حيث ترد الأخبار العالمية والوطنية والمحلية عبر الأسلاك ويتم تحريرها يدوياً أو من خلال أجهزة التحرير الإلكترونية، ويقوم كبير المندوبين بتحديد مهام المندوبين لتغطية الأخار المحلية، ويتم تلقي الأخبار إما من خلال التليفون أو التلغراف أو عبر المقابلة الشخصية. وهذه الحجرة مكان مشغولة دائماً منذ مطلع النهار حتى وقت الطبع، وقد يضم قسم المندوبين في صحيفة كبرى أقساماً إخبارية متخصصة منها:

* "ديسك" التحرير: ويقع في قسم أو حجرة الأخبار، ولكنه في الغالب قسم منفصل، وتتم فيه مراجعة الأخبار وكتابة العناوين وإعادة تحرير الأخبار وحينما يتم تنسيق الصفحات في غرفة الجمع يتم إخراج الصفحة بحيث يوضح موقع كل خبر.

* غرفة التحرير: وهي جزء من قسم الأخبار يضم محرري الصفحات التحريرية وكتاب الافتتاحيات ويقومون بمعالجة المواد التي تنشر على الصفحة التحريرية، ويكتبون التعليق الافتتاحي الذي يعكس رأي الصحيفة حول القضايا المهمة.

* قسم التصوير: يوجد في الصحف الكبرى قسم كبير للتصويريضم عدداً كبيراً من المصورين أورئيس المندوبين، ويعمل هذا القسم بالتنسيق مع غرفة الأخبار.

*المكتبة: ولها قسم مرتبط بقسم الأخبار وتضم مواد يطلق عليها النسخة الميتة **Dead Copy** يمكن استخدامها خلفية للأخبار والأحداث الجارية، وهناك قصاصات من الأعداد السابقة للصحيفة، وإيضاحات حول الشخصيات البارزة في المجتمع، وكذلك مجموعة من الحقائق والأرقام التي تتعلق بالمرافق المحلية وكل المعلومات اللازمة لمعالجة الأخبار والشؤون الجارية.

جـ) الجهاز الإدارية:

وهو القسم المسؤول عن التشغيل الكفء كل الأنشطة الخاصة بإنتاج وعائد الصحيفة فهو يوجه المبيعات ويتلقى الأموال ويستثمرها،ويشرف على ما يتعلق بالجانب التجاري من الصحيفة بما في ذلك الإعلان والتوزيع والطباعة، ويضم الوحدات التالية:

* قسم الإعلان: وهو أهم قسم في القطاع التجاري وينقسم داخلياً حسب الوظائف الإعلانية حيث يشمل وحدات بيع المساحات إلى المعلنين، والإعلانات الخارجية، والإعلانات المبوبة، ولدى بعض الصحف قسم آخر يعنى بالإعلانات القانونية والحكومية.

* قسم التوزيع: التوزيع هوعصب العمل التجاري بالنسبة للصحيفة؛ إذ من دونه لا يمكن أن تحصل الصحيفة على الإعلانات ومن دون الإعلانات لا يمكن لصحيفة ما البقاء، ويتم تقسيمه إلى وحدات عديدة حتى يمكن القيام بمهام النقل والبيع والتسليم والمحاسبة، وأكبر هذه الوحدات تلك التي تتولى توزيع الصحيفة، ولأن الصحيفة عادة ما تريد أن تمد نفوذها إلى أمكنة مجاورة لمكان صدورها فإن قسم التوزيع يتم تنظيمه بشكل يمكن الصحيفة من أن يكون لها مشتركون في مدن أخرى، بالإضافة إلى إيصال الصحيفة إلى مواطني المنطقة التي تصدر فيها الصحيفة والذين يعيشون في أمكنة بعيدة ويرغبون في التعرف على أخبار أوطانهم ومثل هذه المهمة تتم عبر البريد.

وإحدى المشكلات المستمرة التي تواجه قسم التوزيع هي إيجاد وسائل نقل ملائمة لمسافات بعيدة بحيث يمكن الحفاظ معها على حالية الخبر، أي أن تصل الصحيفة في وقت ملائم لما تحتويه من أخبار.

* قسم الطباعة: ويقوم بأعمال الطباعة سواء لمطبوعات المؤسسة أو لحساب الغير، ويضم كافة الوحدات الميكانيكية والفنية في أعمال الطباعة.

د) قسم الترويج:

كثيراً ما تتهم الصحافة بأنها تحث الآخرين على الإعلان ولكنها نادراً ما تعلن عن نفسها، ويدرك معظم مديري الصحف قيمة الإعلان في صحفهم وعن صحفهم، وقد أصبح الترويج عملاً متخصصاً في المؤسسات الصحفية الحديثة للترويج للصحف والمطبوعات التي تصدرها المؤسسة والخدمات التي تقدمها.

ثانياً: توصيف الوظائف:

١- مفهوم توصيف الوظائف

ينطلق الهيكل التنظيمي الجيد من التوصيف الصحيح والسليم للوظائف بإعتبرها حجر الزاوية في تصحيح الهيكل لأية منظمة، وبالتالي فإن توصيف الوظيفة يقوم بدور مهم في تحقيق أهداف المنظمة وسياستها [١].

ومن خلال كتابات خبراء الإدارة يمكن أن نحدد مفهوم توصيف الوظائف بأنه الإحاطة الشاملة بالوظيفة عن طريق إعداد وصف تحليلي لمختلف مكونات وعناصر الوظيفة وما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب العمل والأداء في ظل الظروف المحيطة بالعمل، من أجل وضع الشروط اللازم توافرها فيمن يريد شغلها[٢].

ويقصد بعملية توصيف الوظائف في الحقيقة توزيع الأعباء والأنشطة اللازمة للمؤسسة على مجموعة الوظائف المكونة لهذه المؤسسة بحيث يكون مجموعها مساوياً لماهو مطلوب من المؤسسة [٣].

٢- أهمية توصيف الوظائف:

تكمن أهمية توصيف الوظائف – بالإضافة إلى ما سبق ذكره – في كونها تساعد الإدارة على تدارك الخلل في الهيكل التنظيمي الناتج عن الازدواجية في السلطة أو المسؤولية أو تداخل الاختصاصات، مما يعني أن توصيف الوظائف يعد أداة فعالة في سبيل إعادة التنظيم.

---

(١) حامد رمضان، مرجع سابق، ص ٣٠١.

(٢) رجع الباحث إلى:

- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط٣ (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٥) ص ١٦٧.
- زكي محمود هاشم: توصيف وتقسيم الوظائف، الطبعة الأولى (مؤسسة الصباح، ١٩٧٩م) ص٣.

(٣) علي السلمي، المرجع السابق، ص ١٣٤.

كما تساعد عملية توصيف الوظائف في عملية التخطيط التنظيمي، التي تيسرها عملية مناقشة العلاقات أو التداخلات الوظيفية [1]، وهو كذلك أساسي في عملية الاستقطاب والاختيار، ولعل من أهم فوائد توصيف الوظائف القدرة على مساعدة المنظمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي رفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة عن طريق تسهيل عملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل، وبالتالي نستطيع أن نحدد مدى نجاح المشروع في استخدام الموارد البشرية المتاحة له[2].

٣- اتجاهات أساسية في توصيف الوظائف

توضح الدراسات الإدارية المتخصصة وجود اتجاهين رئيسيين في هذا المجال يقوم أولهما على أساس مبدأ التخصص الدقيق للوظيفة، في حين يقوم الثاني على أساس مبدأ إثراء الوظيفة.

وقد أكدت الدراسات التخصصية في مسألة الإنتاجية للعامل، أن الاتجاه الأول لا يلقى القبول لدى العاملين لأنه يقلل من اعتبار العامل إنساناً ناضجاً، ولهذا فإن توصيف الوظائف يجب أن يقوم على مبدأ إثراء الوظيفة دون إغفال مبدأ التخصص[3].

وعملية توصيف الوظائف ما هي إلا عملية منظمة لتجميع بيانات ومعلومات باستخدام الاستقصاءات، والملاحظة الشخصية، والمقابلات.

والنتيجة النهائية لهذه العملية هي نموذج وصف الوظيفة الذي يحتوي على مجموعة البيانات التالية:

- اسم الوظيفة وموقعها.

---

(١) علي السلمي، مقدمة في الإدارة، مرجع سابق، ص ٤٠٤.

(٢) رجع الباحث إلى:

- علي السلمي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص ٢٥-٢٦.
- محيي الدين الأزهري، مرجع سابق، ص ١٣٥.

(٣) حامد أحمد بدر، السلوك التنظيمي (الكويت: دار القلم، ١٩٨٢م) ص ١١٧-١٢٤.

- ملخص العمل.
- واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.
- المستوى الإشرافي.
- ظروف تأدية العمل.
- مواصفات شاغل الوظيفة[1].

ثالثاً: الأنماط القيادية:

تؤكد معظم التعريفات التي وضعها الباحثون دور القيادة الحاسم في تحديد طبيعة سلوك العاملين ومستواه في المنظمة[2]، مما يجعل القيادة عنصراً مهماً في التأثير في كفاءة العاملين، وبالتالي في مستوى أداء المنظمة عامة، ولذلك غالباً ما تلجأ المنظمات إلى تغيير القيادات من أجل تحسين مستوى الإنتاجية في المنظمة[3].

---

(١) علي السلمي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص ١٧١.
(٢) من هذه التعريفات:
- تعريف "فيفنر، وبوستس" في كتابهما "الإدارة العامة" بأنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة.
- تعريف مدرسة المشاة الأمريكية بأنها "في التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين.
- تعريف "أردوي تين" بأنها "المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا في تحقيق هدف يرغبون فيه".
- تعريف "فليو انيفرو" : "أن جوهر القيادة هو التأثير في أعمال الآخرين، وأن الصفة الأساسية للقائد هي إقناعه بأن عملاً ما يجب أن يتم وأن يقتنع الآخرون بمساعدته على القيام بهذا العمل.
- ويقول سفن لاندستد: "أن القيادة هي المقدرة على التأثير في سلوك الآخرين في جماعة أو تنظيم، ووضع أهداف للجماعة ورسم الطرق لتحقيقها، وخلق تقاليد اجتماعية نحو الجماعة".
(٣) رجع الباحث إلى:
- خميس السيد اسماعيل، القيادة الإدارية (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧١م) ص ١٠-٢٥.
- حامد بدر، مرجع سابق، ص ١٦٩.
- زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص ٢٤٤.

ولهذا قامت دراسات عديدة لتحديد الأنماط القيادية ومدى تأثيرها في الكفاءة الإنتاجية للعامل، وصولاً للنمط الفعال.

ومن خلال الدراسة المسحية التي قام بها الباحث للدراسات السابقة [1] حول الأنماط القيادية والنظريات المختلفة التي تنطلق بها تلك الأنماط وجد أنه يمكن حصر تلك الأنماط القيادية في:

١- النمط الديكتاتوري:

وهذا النمط لا يقيم أي اعتبار لرغبات الأفراد داخل المنظمة، فهدفه الأول والأخير تحقيق أهداف المنظمة عن طريق العاملين، وتركيز السلطات والمسؤوليات في يد شخص واحد.

٢- النمط الأوتوقراطي:

يتفق هذا النمط مع النمط الأول في أن القرار في النهاية في يد المدير، إلا أنه يسعى إلى أن يعمل المرؤوسون وفقاً لرغبته دون أن يعطيهم المجال للتأثير في صنع القرار ولكن بصورة أقل حدة من القائد الدكتاتوري، لأن ولاء المرؤوسين له شيء من الأهمية عنده، ولذلك يسعى للحصول على رأيهم ويوزع المسؤوليات في نطاق الإدارة العليا.

٣- النمط الديمقراطي:

يقوم هذا النمط على أساس إشباع العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المنظمة

---

(١) الدراسات هي:

- فيصل مرار، مرجع سابق، ص ١٥٨ – ١٥٩.
- زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ٢٤٧-٢٥٥.
- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ١٩٦-١٩٧.
- مصطفى تركي، مرجع سابق، ص ١٩٦-١٩٧.
- عبد الله المؤيد، الإدارة في الإسلام، رسالة دكتوراة، غير منشورة، (الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٠٩هـ).

ولذلك تكون ثقة المدير كاملة بمرؤوسيه والحصول على رأيهم أمر حيوي ومهم، ولذلك يقوم بتوزيع سلطاته ومسؤولياته.

٤- النمط المتسيب:

وهذا النمط هدفه الأول زيادة شعبيته بين أوساط العاملين، لذلك يتركز عطاؤه في مجال العلاقات الاجتماعية، وفي المقابل لا يحصل الإنتاج إلا على أقل اهتمام، وغالباً ما تتصف إدارته بالتسيب والتساهل.

ويمكن حصر الأنماط السابقة في النمط التسلطي والنمط الديمقراطي؛ إذ أثبتت التجارب العملية أن الأنماط الأخرى لا تخرج من دائرة النمطين السابقين.

ومن أبرز ما توصلت إليه تلك الدراسات أن هناك عدداً من المتغيرات التي تؤثر في مدى نجاح أوفشل أي نمط من الأنماط القيادية في مقدمتها هدف المنشأة، والتقنية المستخدمة وشكل البناء التنظيمي، بالإضافة إلى عوامل البيئة الخارجية الثقافية، والسياسية، والاجتماعية، والاقتصادية[1].

(١) رجع الباحث إلى:

- فيصل مرار، مرجع سابق، ص ١٦٠-١٦٤.
- جيري ل. جراي، الإشراف، ترجمة وليد هداية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٨هـ) ص ٤١٦-٤٢٨.

المبحث الخامس

المتغيرات والعوامل المؤثرة في التنظيم

أوضح الباحث في المبحث الأول أن المدرسة التقليدية لم تعط العوامل والمتغيرات المختلفة - الموجودة في بيئة المنظمةالداخلية والخارجية - أي اهتمام لأنها كانت تنظر للتنظيم باعتباره نظاماً مغلقاً لا يتأثر بما حوله من متغيرات؛ إذ افترض أنصار هذه المدرسة أن المنظمة هيكل ثابت لا يؤثر ولا يتأثر بالظروف والنظم الأخرى المحيطة[1].

إلا أن الاتجاه الحديث في الفكر الإداري يأخذ بفكرة النظام المفتوح Open System باعتبار التنظيم دائم الحركة يتأثر بالمحيط الداخلي والخارجي له ويؤثر فيه، فالمنظمة جزء من مجتمعها.

وقد أثبتت التجارب في العقود الماضية أن هناك عدداً من العوامل الداخلية والخارجية التي لها آثار ملموسة في العملية الإدارية بوجه عام وعلى شكل التنظيم وطبيعته بشكل خاص لأي مؤسسة.

فقد كان لتزايد التدخل الحكومي في عملية ضبط أعمال المنشآت الخاصة عن طريق سن التشريعات والقوانين التي تؤمن حقوق العمال وتحمي المصالح العامة- دور كبير في إبراز فكرة الأنظمة المفتوحة، وكذلك في إيمان رجال الأعمال بأن المنشأة لا تعمل في فراغ حيث أثبت الواقع استحالة فصل المنشأة عن بيئتها.

ومع أن هذا الموضوع حديث نسبياً إلا أن الدراسات الإدارية الحديثة اهتمت بالتركيز على دراسة العوامل المختلفة المؤثرة في التنظيم، وارتبطت تلك الدراسات -

(١) حامد رمضان، مرجع سابق، ص ٦٣.

بالطبع – بالظروف الموجودة في محيط الدراسة، مما يفسر الإختلافات الكبيرة بين الدارسين في محاولاتهم حصر تلك العوامل وإبراز أهميتها النسبية [1].

وتبرز أهمية هذا النوع من الدراسات من كون المؤسسات الصحفية تعمل في بيئة تسويقية، يعتمد نجاحها أو فشلها على عدد من القواعد التي تؤثر في الموقف التسويقي للصحف[2].

لذلك سوف تقوم بحصر العوامل الخارجية والداخلية المختلفة، وإبراز أهميتها النسبية ودوها في البنيان التنظيمي من خلال الواقع التنظيمي لبيئة الدراسة.

أولاً: العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية للتنظيم:

نعني بعوامل البيئة الخارجية للتنظيم تلك العوامل التي تؤثر في كل المنظمات، وتقع خارج حدود المنظمة، ونطاق رقابة تؤثر في كل المنظمات، وتقع خارج حدود المنظمة، ونطاق رقابة الإدارة، وتتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية[3].

ومن خلال الدارسات السابقة، ومن خلال الدراسة الاستكشافية التي قام بها الباحث يمكن حصر مكونات البيئة الخارجية للتنظيم فيما يلي:

١-الإطار الثقافي للمجتمع:

يشمل هذا العامل الخلفية التاريخية لمجتمع المنظمة، ومعتقدات وقيم وقواعد

---

(١) رجع الباحث إلى:

- عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٥) ص ٧٧-٨٥.
- رفاعي محمد رفاعي، السلوك الإنساني في التنظيم (الكويت: مكتبة النهضة العربرة) ص ٢٢-٢٦.
- يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها (الرياض: دار المريخ، ١٩٨٦) ص ١٨٣- ١٨٥.

(٢) Conrad C. Fink,op.,cit., p. ٢٨٢.

(٣) عايدة خطاب، مرجع سابق، ص ٧٧.

السلوك فيه، والتي لها ارتباط وثيق تجاه علاقة السلطة وأنماط القيادة والعلاقة بين الأفراد، والتي أثبتت الدراسات العلمية وجود التأثير الخارجي بها على قرارات الإدارة، ومن هذه الدراسات ما قام به د. حامد رمضان التي ضمنها كتابه (إدارة المنظمات اتجاه شرطي) حيث وجد أن القيم الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع تؤثر تأثيراً واضحاً في القيم الشخصية للمديرين والتي تؤثر بدورها في عملية اتخاذ القرار[1].

وهذا العامل له دور رئيس في تحديد أهداف المنظمة، ويدخل في إطاره مستوى التعليم في المجتمع ودرجة التقدم والتخصص في النظام التعليمي، وبالطبع يرتبط بهذا أيضاً مستوى الأمية في المجتمع.

٢- الإطار السكاني والاجتماعي:

يدخل في نطاق هذا العامل طبيعة الموارد البشرية المتاحة للمجتمع وذلك من حيث عدد الأفراد، وتوزيع الكثافة السكانية، وأعمار السكان وأجناسهم، وهذا العامل حاسم في النشاط التسويقي للمنظمة والذي بدوره ينعكس على حجم المنظمة وهيكلها التنظيمي، ويتضمن هذا الإطار كذلك التركيبة الاجتماعية للمجتمع حيث إن لمعرفة الأدوار الاجتماعية ومدى الترابط الاجتماعي للأفراد دوراً كبيراً في في التأثير على بعض القرارات الإدارية، خاصة تلك المتعلقة بالقوى العاملة وتنظيم المنشأة ذاتها، لذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار – عند القيام بعملية تصميم الوظائف – مدى الترابط الاجتماعي واتجاه الأفراد للعمل في جماعات[2].

---

(١) رجع الباحث إلى:
- د. حامد رمضان، مرجع سابق، ص ٨٢.
- جون هـ. جاكسون وآخرون، مرجع سابق، ص ١١١.

(٢) رجع الباحث إلى:
- عمرو غنايم، علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ٢٤٧- ٢٥٣.
- J. Jackson, op. Cit., p. ٥٧.

إن لعدد السكان تأثيراً كبيراً على تنظيم الصحيفة فالصحف التي تصدر في منطقة معينة لخدمة معينة لخدمة عدد محدود من القراء تختلف عن أخرى تخدم عددا أكبر من القراء، ولذلك نجد أن الصحف اليومية نادراً ما تعمل في مجتمعات يقل عدد سكانها عن ٥٠٠٠ نسمة، ونخلص إلى نتجية تقول إنه كلما كان حجم المجتمع الذي تتوجه إليه الصحيفة كبيراً كان حجم الصحيفة أكبر وبالتالي كان تنظيمها أكثر تعقيداً[١].

٣- الإطار الاقتصادي:

وهو يشمل النظام الاقتصادي العام للمجتمع والمتضمن نوع التنظيم الاقتصادي ونمط الملكية ودرجة مركزية التخطيط الاقتصادي، بالإضافة إلى النظم البنكية والائتمانية الموجودة في السوق، والسياسات المالية السائدة في مجتمع المنظمة، ومستوى الاستثمار، وخصائص السوق الاستهلاكي للمجتمع، ومدى استقرار السوق[٢]، ويتوقف عدد العاملين في أي مؤسسة صحفية على نمط ملكية المؤسسة الصحفية وبالتالي حجم وطبيعة التنظيم فيها.

ففي العادة يكون عدد العاملين في المؤسسة الصحفية ذات النمط الفردي أو المشترك قليلاً نظراً لفعالية المالك أو الملاك ونشاطهم في إدارة الصحيفة مما يقلل من عدد العاملين[٣].

٤- الإطار القانوني والسياسي:

ويشمل المناخ السياسي السائد وما يوفره من درجة تركيز السلطة، وطبيعة التنظيم السياسي، ويتضمن أيضاً نظرة النظام السياسي لعناصر الإنتاج والخدمات ودرجة سيطرته عليها، ومدى تأثير الدولة على إدارة المنظمات عن طريق الدعم المادي

(١) H. L.Williams, op. cit, p.١٦.

(٢) رجع الباحث إلى:

- جون هـ. جاكسون، مرجع سابق، ص ١١٠.
- سيد الهواري، مرجع سابق، ص ٣٤٠-٣٤١.

(٣) H.L. Williams, op. cit, p. ١٧.

والمعنوي للأنشطة المختلفة في قطاع الأعمال، وعن طريق وضع الأنظمة التي تحدد الشكل القانوني للمنشأة ووضع الأنظمة الضابطة للممارسة العملية للنشاط الاقتصادي، وهذا العامل من أبرز العوامل في المؤسسات الصحفية حيث أثبتت الدراسة المسحية مدى الدور الذي قام به في تحديد شكل ملكيتها، وتحديد إطار الممارسة الصحفية، والتحديد الواضح لدور المؤسسة الصحفية في المجتمع، وكذلك العلاقة بين المؤسسات والعاملين مما كان له تأثير مباشر في شكل وطبيعة التنظيم للمؤسسة الصحفية[1].

٥ الإطار الجغرافي:

ويشمل هذا العامل كل ما يتعلق بالنطاق الجغرافي لسوق المنشأة إذ إن التوزيع الجغرافي لمناطق العمل من أهم محددات الهيكل التنظيمي[2]، ويرتبط هذا العامل بالإشراف والتنسيق وتوزيع السلطة وخطوط الاتصال والرقابة[3].

ثانياً: عوامل مرتبطة بخصوصية نشاط المنظمة:

ونعني بها تلك العوامل التي تؤثر في جميع التنظيمات الشبيهة في النشاط، ويكون وجود هذه العوامل مرتبطاً بطبيعة النشاط، وتختلف في تأثيرها من منظمة إلى أخرى، وترتبط في الغالب بعملية اتخاذ القرارات، وتدخل إلى حد كبير في نطاق رقابة الإدارة، وتشمل المتغيرات التالية:

١- ظروف السوق الخاص وتشمل:

أ) درجة المنافسة الموجودة في السوق الخاص بالمنظمة والتي تؤثر بدورها في شكل التنظيم وطبيعته بما يكفل لها المنافسة التي ضمنت بقاءها واستمرارية نموها[1].

---

(١) رجع الباحث إلى:

- عايدة خطاب، مرجع سابق، ص ١٢٣-١٢٨.

- J. Jackson, op. Cit, p.٥٧.

(٢) عمرو غنايم، علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ٤٥١.

(٣) المرجع السابق، ص ٤٥١-٤٥٢.

ب) درجة الاحتكار التي تشير إلى درجة انفتاح السوق الخاص بالمنشأة والذي يؤثر بدوره في حدة المنافسة وطبيعتها، إذ يختلف شكلها وطبيعتها في السوق المغلق- الذي لا يسمح بوجود منظمات مماثلة جديدة – عنه في السوق المفتوح الذي تكون المنافسة فيه أكثر حدة لأنها تفرض على المنظمة منافسين جدداً، إضافة إلى المنافسين الأول، وهذا بدوره يؤثر في الترتيبات التنظيمية الرسمية، فوجود منافسين أقوياء ربما يجعل من الضروري إيجاد إدارات جديدة للإعلان وبحوث التسويق والتطوير[٢].

جـ) طبيعة العملاء، ويشمل كل ما يتعلق بالعملاء الذين يمثلون السوق الاستهلاكي للمنشأة، ويتمثلون في حالة المؤسسات الصحفية في القراء والمعلنين، فهم يمثلون أهم مراكز المنافسة في سوق العمل الصحفي، بل يرتبط نمو المنظمة أو بقاءها بهم، ويتضمن هذا العامل كذلك كل ما يتعلق بالموردين الذين يوفرون للمنشأة المدخلات اللازمة لعملية الإنتاج، في حالة المؤسسات الصحفية يأتي في مقدمة الموردين الأفراد أو الهيئات التي تمد المؤسسة بالمواد المتعلقة بلوازم الطباعة، وبالمواد التحريرية مثل وكالات الأنباء والكتاب والأدباء والصحفيين ومكاتب الخدمات الصحفية، وهي بدورها من أهم مراكز المنافسة في السوق الصحفي، ويتضمن هذا العامل أيضاً كل ما يتعلق بالموزعين الذين يتحكمون في المنتج النهائي للمنظمة.

ثالثاً: العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للتنظيم:

وتمثل طاقة وإمكانات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية وقيمة أفراد الإدارة العليا بها، والتي تؤثر إلى حد كبير في أهداف المنظمة واستراتيجيتها[٣].

١ – حجم المنظمة:

---

(١) عايدة خطاب، مرجع سابق، ص ٧٨.

(٢) سيد الهواري، التنظيم، مرجع سابق، ص ٣٤١.

(٣) عايدة خطاب، مرجع سابق، ص ٨٠.

وهذا المتغير من أكثر العوامل تحديداً لشكل الهيكل التنظيمي وطبيعته؛ إذ نجد في المنشآت الكبيرة أن حجم أنشطتها وتنوع مجالاتها واتساعها يفرض مبدأ التخصص وتقسيم العمل بعكس المنشآت الصغيرة حيث لا يوجد المبرر الاقتصادي للالتزام بهذا المبدأ.

ويرتبط بهذا العامل ما يتعلق بعدد الأفراد العاملين وما ينتج عنه من علاقات رأسية وأفقية وجانبية، ومدى تشابك هذه العلاقات، فكلما كان التنوع في الأنشطة محدوداً .. انخفضت الحاجة إلى التركيز على العلاقات في الهيكل التنظيمي، ومن المعروف أن التخصص يزيد الحاجة إلى الرقابة، وتؤدي زيادة الرقابة إلى زيادة الحاجة إلى التنسيق(1).

ففي أي صحيفة أسبوعية صغيرة من الممكن لشخص واحد أن يقوم بعدة وظائف حيث يؤكد الواقع وجود صحيفة يتم تشغيلها بنجاح على يد رجل وزوجته، وفي هذه الصحيفة يقوم الشخص بعمل المحرر والمدير المالي، ومهمة الجمع والطبع في حين يقوم الآخر بمهام مسك الدفاتر وجمع الفواتير، أما في الصحف الكبرى حيث يتحمل كل قسم مهاما ثقيلة فإن هناك وظائف رئيسة في الصحيفة بالإضافة إلى العديد من الوظائف الضرورية التي تفرضها طبيعة العمل في الصحافة.

ولذلك فإنه حينما أصدرت صحيفة الواشنطن بوست عدداً خاصاً تصف فيه مبناها أعلنت أن جهود ٩٣٩ شخصاً هي التي تصدر الصحيفة، ومن بين هؤلاء العاملين يعمل واحد من كل سبعة في جمع وإعداد وكتابة الأخبار والمحتوى التحريري اليومي للصحيفة يومياً، وهناك اثنان آخران من كل سبعة يعملان في مجال التوزيع وواحد من سبعة يعمل في جلب وإعداد الإعلانات، أما البقية فتعمل في الإدارة العامة.

كما يرتبط التنظيم كذلك بالخدمة التي تؤديها الصحيفة للمجتمع، إذ قد تفرض دمج العديد من الأقسام ليقوم كل قسم بعدة مهام في وقت واحد.

---

(1) عمرو غنايم وعلي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ٤٤٩.

ومع أن الحجم له دور حاسم في تحديد بعض أبعاد الهيكل إلا أنه لا يمكن أن نقول: إن الحجم يفرض كل أبعاد الهيكل[1].

٢- أنماط القيادة:

لا يمكن فصل طبيعة التنظيم وشكله عن الأنماط القيادية، فنجد أن المؤسسات العقابية (السجون) والتي تتطلب نمطاً محدداً من القيادة لا يمكن تصور النمط القيادي الديمقراطي فيها، ففعالية التنظيم تستلزم ارتباط التنظيم بالنمط القيادي المناسب.

وقد أثبتت الدراسات المتعلقة بهذا الجانب أن نمط القيادة الموجود في المنشأة يقوم بدور رئيس في الشكل التنظيمي وطبيعته المقررة من قبل المنظمة، فنجد النمط الديكتاتوري يتجاوز مبدأ التدرج في السلطة ويحول التنظيم المصمم على نحو لا مركزي إلى تنظيم مركزي[2].

٣- التقنية المستخدمة:

أثبتت دراسات بعض الخبراء أن الهيكل التنظيمي يتأثر بنوع التقنية المستخدمة في المنظمة، ويؤثر كذلك في طبيعة الاتصالات وفي شخصية العاملين فيها [3]، كما أكدت بعض الدراسات التجريبية التي استخدمت نموذج (تومبسون) فرضية: وجود علاقة بين التقنية والمتغيرات التنظيمية الأخرى[4].

ويحدد هذا العامل بدرجة كبيرة نوع الوظائف التي يجب تأديتها وعددها وبالتالي يؤثر في علاقات العمل المختلفة بين تلك الوظائف[5].

والمؤسسات الصحفية من أكثر منشآت الأعمال التي تفرض عليها طبيعة نشاطها الارتباط بتقنية تتسم بالسرعة في التطور، وقد عرض هذا التطور الكبير في مجال

---

(١) جون، هـ جاكسون وآخرون، مرجع سابق، ص ٣٧٨.

(٢) سيد الهواري، التنظيم، مرجع سابق، ص ٣٤٣.

(٣) حامد رمضان، مرجع سابق، ص ٩٠.

(٤) جون.هـ جاكسونو وآخرو، مرجع سابق، ص ٤٣١.

(٥) عمرو غنايم، علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ٢٥٤.

استخداماتها على تلك المؤسسات إعادة النظر في كثير من مكونات بنيانها التنظيمي، فنجد أن هياكل المؤسسات التي أخذت بهذه التقنية تقوم من دون إدارات كانت ولا تزال - لدى المؤسسات المتخلفة تقنياً - من الإدارات الرئيسة مثل إدارة الجمع التصويري، وقسم التصحيح اللغوي، وإدارة المونتاج والإخراج، حيث يقوم الحاسب الآلي بعمل تلك الإدارات والأقسام مما يعني خروج الصحيفة الألكترونية إلى حيز الواقع.

وحددت التقنية كذلك عدد العاملين ونوعيتهم وجددت في المتطلبات اللازمة لهم لشغل الوظائف التقليدية مثل: المحرر الذي فرضت عليه التقنية الإلمام بطرق التعامل مع الحاسب الآلي.

المبحث السادس

فعالية التنظيم وقياس الأداء

الهدف الرئيس لأي تنظيم هو زيادة فعالية المنظمة لمساعدتها على مواجهة المتطلبات المتزايدة على السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها وللاحقة التطور السريع في مجالات الإنتاج والتكنولوجيا[1].

ويرى الكثير من خبراء الإدارة أن قياس الأداء من أهم الخطوات الرقابية التي يتبعها التنظيم للمحافظة على مستوى فعاليته وزيادته، ولهذا يخصص الباحث هذا المبحث لمناقشة مفهوم الفاعلية وطرق قياسها وطرق قياس الأداء تمهيداً لتطبيقها على واقع عينات الدراسة وصولاً إلى المستوى العالي والمتميز من الأداء للعاملين في المؤسسات الصحفية خصوصاً في قطاع التحرير[2].

أولاً: الكفاءة والفاعلية:

تعني الكفاءة توافر القدرة على تحقيق التنظيم للأهداف المطلوبة في أقصر وقت وبأقل تكلفة، وتستخدم كلمة الكفاءة بمعنى الإنتاجية المتمثلة في الاستخدام للإمكانات المتوافرة لتقديم سلعة أو خدمة بأقل جهد وبأقل تكلفة وبأقصر وقت ممكن.

وهذا يتم كما أكد (برنارد) عن طريق تزويد الأفراد – كمجموعة – بالوسائل التنظيمية التي تكفل لهم بلوغ أهدافهم[3]، ويفرق بعض الخبراء بين الكفاءة والفاعلية

---

(١) سمود النمر، محمد حزاوي، مرجع سابق، ص ٢.

(٢) صديق عفيفي وآخرون، مرجع سابق، ص ٣٦٢.

(٣) رجع الباحث إلى:

- هارولد كونتز، مرجع سابق، ص ٤٥٥.
- جميل توفيق، مرجع سابق، ص ٢٠٥.

حيث يرون أن (الفعالية Effectiveness مرتبطة بمدى تحقيق الأهداف، أما الكفاءة Efficiency فتقيس مدى تحقيق المخرجات بأقل مدخلات ممكنة، كما تقيس العلاقة بين المخرجات والمدخلات، ويتضح عند دراسة عناصر الحكم على فعالية المنظمة أن الكفاءة تعد عنصراً من عناصر فعالية المنظمة، بمعنى أن فعالية المنظمة أشمل من كفاءة المنظمة[1].

ثانياً: فعالية التنظيم:

يخلط بعضهم بين مفهومين الفاعلية والكفاءة، فعلى الرغم من الارتباط بين هذين المصطلحين إلا أن بينهما فروقاً مهمة، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي الوقت نفسه تكون كفوا إلى حد كبير، كما يمكن أن تتمتع المنظمة بقدر كبيرمن الكفاءة دون فعالية[2].

وقد أوضح الباحث أن المقصود بالفاعلية درجة لجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، أما الكفاءة فترتبط بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المرتبطة بالأهداف، لذلك يكون معدل الإنتاج الذي تحققه المنظمة في ظل الموارد المتاحة لها محدداً لكفاءتها، كما أن المدى الذي تنجح فيه المنظمة لتحقيق ما أنشئت من أجله محدد لفاعليتها [3]؛ إذ إنّ التنظيم الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف بأقل قدر من التكلفة حيث تختلف درجات الفاعلية بمدى تحقيق تلك الأهداف.

---

(١) رجع الباحث إلى:

- حامد رمضان، مرجع سابق، ص ٢٧٣.
- سعود النمر، محمد حمزاوي، مرجع سابق، ص ٥-٧.

(٢) J. Jackson,op. cit, p. ٢٤.

(٣) رجع الباحث إلى:

- المرجع السابق، ص ٢٤.
- حنفي محمود سليمان، السلوك الإداري وتطوير المنظمات (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية) ص ١٣١.

ولذا فإن مفهومنا عن الفاعلية لا يقتصر على الجانب المادي فقط، لكن يتعداه إلى الجانب المعنوي، فنحن لا نقيس فعالية المنظمة الصحفية بكمية النسخ المبيعة من مطبوعاتها فقط، بل لابد من دراسة أساليب التوزيع المستخدمة والآثار المترتبة عليها في السوق.

لهذا تعد الفاعلية ظاهرة كلية تصف وتلخص أبعاد خصائص التنظيم، إضافة إلى أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن، مما يكسبها صفة تراكمية تؤثر بدورها في خصائص التنظيم[١].

ثالثاً: قياس الفاعلية:

يمكن حصر مقاييس الفاعلية في واحدة من أربعة مقاييس هي:

١ - الأهداف:

من خلال هذا المقياس تتم المقارنة بين الأهداف المحددة والمعلنة والمدى الفعلي لتحقيق هذه الأهداف، لذا ينتفي هذا المقياس لفاعلية المنظمة عندما لا تكون الأهداف واضحة ومحددة، كما لا يكون هذا المقياس فعالاً عندما لا يكون هناك اتفاق على الأهداف.

٢- المقارنة:

وهو مقياس آخر لمعرفة فاعلية المنظمة ويقوم على أساس عمل مقارنات للمنظمات المتماثلة في المواقف المتشابهة: فمثلاً تحصل المؤسسة الصحفية (أ) على دخل أكبر من المؤسسة الصحفية (ب) وبالتالي تكون المؤسسة (أ) أكثر فاعلية من المؤسسة(ب).

ورغم أن هذا المقياس يتلافى صعوبات الأهداف إلا أن صعوبة إجراء المقارنات بين المنظمات المماثلة تحد من استخدامه على نطاق واسع.

---

(١) رجع الباحث إلى:
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ٤٤٥-٤٤٦.
- مصطفى تركي، مرجع سابق، ص ٢٢٥.

٣- النظم:

تقوم رؤية مقياس النظم على أن المنظمة عنصر واحد من العديد من العناصر التي يتفاعل بعضها الآخر باعتماد متبادل، وأن المنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة وتعيدها إليها في شكل منتج.

لذلك تقاس فعالية المنظمة من خلال هذا المقياس أولاً بمدى كفاءة استخدام المنظمة لمواردها المتاحة وثانياً بمدى استمرارية إسهامها في النظام الأكبر(١).

٤- الرضا الوظيفي:

تؤكد الدراسات التنظيمية الحديثة أن الرضا الوظيفي الذي يشعر به الفرد في عمله من أهم مقاييس فعالية التنظيم لارتباط الرضا بمستوى الأداء، وهو أهم مقاييس فعالية الإدارة، ولذلك نجد من يضع المعادلة التالية لهذا المقياس:

الرضا الوظيفي: ما يحصل عليه الفرد من إشباع في عمله – ما يتوقعه من ذلك العمل.

وأكدت الدراسات على ارتباط الرضا الوظيفي بعدد من المؤثرات الداخلية والخارجية والتي يختلف مستوى تأثير كل منها من مجتمع لآخر، وعلى الرغم من أن الرضا الوظيفي يعد أحد مكونات المناخ التنظيمي إلا أنه من الصعب الإجابة على السؤال الذي يطرح نفسه دائماً عند بحث موضوع الرضاء الوظيفي وهو:

هل الرضا الوظيفي سبب أن نتيجة للمناخ التنظيمي(٢)؟

مظاهر الرضاء الوظيفي:

من أهم المظاهر التي تدل على أن الرضا الوظيفي مرتفع، انخفاض معدل دوران العمل، وقد أكدت الدراسات الحديثة أنه ليس المؤثر الوحيد نظراً للاعتبارات البيئة الأخرى التي قد تؤدي إلى بقاء العاملين في أعمالهم رغم عدم رضائهم(٣).

---

(١) رجع الباحث إلى:

- J. Jackson, op. Cit, pp. ٢٤-٢٦

- حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص ١٨١-٢٠٥.

(٢) سعود النمر، محمد حزاوي، مرجع سابق، ص ١٩-٢٣.

(٣) المرجع السابق، ص ٢٤.

وأكدت الدراسة التي أجراها الباحثان د. سعود النمر، ومحمد حمزاوي حول هذا الموضوع وجود عدة مظاهر للرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية- يمكن تعميمها على دول عينات الدراسة – تتمثل في:

- معدل دوران العمل.
- تفضيل العمل في قطاع آخر.
- مدى اعتبار أن الرواتب كافية لمستوى الوظيفة والموظف.
- مدى كفاية نظام الحوافز من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.
- عدالة نظام الحوافز.
- موضوعية أسلوب تقويم الأداء.
- وجود روح التعاون بين الزملاء مع بعض ومع الرؤساء[1].

رابعاً: الفاعلية عبر المدى الزمني:

يمكن القول أن ذروة فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها على دعم بقائها بصفة دائمة في محيطها البيئي.

وعلى الرغم من أن البقاء يعد مقياساً للفاعلية التنظيمية على المدى الطويل إلا أن ذلك لا يعد مؤثرة كافياً على فاعلية المنظمة أو التنظيم في المدى المتوسط أو المدى القصير، لذلك توصلت دراسات بعض خبراء الإدارة إلى وضع معايير للفاعلية التنظيمية في ارتباطها مع البعد الزمني، وتوضح المصفوفة التالية مدى الارتباط بين معايير الفاعلية التنظيمية والبعد الزمني[2].

---

(١) المرجع السابق، ص٢٤.

(٢) المرجع السابق، ص ٥٨-٦٠.

مصفوفة رقم (٢)

مدى الارتباط بين معايير الفاعلية والبعد الزمني

المدى الزمني	المعايير
المدى القصير	- الإنتاج - الكفاءة - الرضا
المدى المتوسط	- التكيف - النمو
	- البقاء - الاستمرارية

خامساً: خصائص التنظيم الفعال:

في ضوء الملامح التي حددها الباحث للتنظيم ومبادئه، واستناداً إلى مفهوم الفاعلية، يعرض فيما يلي للخصائص التي تميز التنظيم الفعال:

١- أن يتصف بدرجة عالية من التخصص وتقسيم العمل.

٢- أن يتصف بدرجة عالية من الآلية (الاعتماد في الإنتاج على المصادر غير البشرية)

٣- أن يتصف بدرجة عالية من الاستمرارية في الإنتاج.

٤- أن يتصف بدرجة عالية من الرقابة الذاتية ووجود نظام واضح ومحدد للرقابة.

٥- أن يتميز بوجود نظام واضح يحتوي على أسس ومعايير واضحة يتم اتخاذ القرار على أساسها، تحظى بقبول جميع أعضاء التنظيم.

٦- أن يتصف بدرجة عالية من الاستقلالية وحرية الحركة.

٧- أن يتصف بوجود فلسفة إدارية واضحة يسير عليها.

٨- وجود تفاهم متبادل بين العاملين والمنظمة[1].

ويتيح توافر هذه الخصائص في التنظيم عدداً من المزايا يتمثل أهمها في:

١- انتظام العمل وانسيابه بسهولة ويسر.

٢- تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات.

٣- الاستغلال الكفء، لخبرات العاملين ومجهوداتهم.

٤- تحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات[2].

سادساً: قياس الأداء:

تؤكد الدراسات الإدارية أن موضوع قياس الأداء وجد اهتماماً مبكراً من قبل خبراء الإدارة والتنظيم أمثال تايلور، وجانت، وجلبرت، حيث اهتموا بطرق قياس الأداء بهدف تحديد المعايير التي تمثل الأداء الأمثل للأعمال وربط هذا كله بالأجور، ولذلك تنطلق الدراسات الحديثة من المنطلق التاريخي لقياس الأداء، ومن أن القياس يتم بهدف تحديد الأداء الفعلي الذي يمكن مقارنته بالأداء المعياري.

لذا تركز الدراسات الحديثة على تصميم طريقة قياس الأداء مع الأخذ في الاعتبار عدم تعارضها مع المقاييس الرقابية الأخرى، بحيث يركز قياس الأداء على فعالية سير العمل في جميع المجالات في المنظمة[3].

وتتطلب عملية التقويم ضرورة وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه وهي التي يطلق عليها معدلات الأداء **Job Standards** أو معايير الأداء الجيد **Oriteria of Satis Factory Performance**

---

(١) رجع الباحث إلى:

- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ٢٤٥-٢٥٣.
- كامل المغربي، الإدارة (الرياض: معهد الإدارة العامة ١٩٨٨) ص ٤٠٧- ٤١٠.
- حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص ١٣١-٢٠٥.

(٢) علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢)، ص ٧٦.

(٣) صديق عفيفي وآخرون، مرجع سابق، ص ٢٦٢-٢٧٨.

وينبغي تحديد تلك المعايير أو المعدلات قبل البدء بعملية التقويم وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقويم والبعد عن التحيز.

وفي الأعمال الإنتاجية يسهل وضع تلك المعايير وقياس الأداء الفعلي للفرد في شكل كمية الإنتاج من جودة معينة.

وعلى العكس من ذلك فإن الأعمال التي لا يمكن تحديد أو وصف الأداء فيها في شكل كميات يمكن قياسها كانت تمثل ناحية يصعب تطبيق أساليب التقويم التقليدية فيها ... ولكن بتقدم الصناعة وازدياد أهمية العناصر الإدارية والإشرافية في العملية الإنتاجية وضرورة إبتكار وسيلة موضوعية للحكم على كفاءة هؤلاء الأفراد، بدأ أسلوب التقويم يختلف ولم يعد محل التمييز هو صفات الفرد بل أصبح التقويم منصباً على نتائج الأداء[1]، وأصبحت معايير النجاح في الأداء تتمثل في المجموعة التالية:

- ربحية المؤسسة.
- حصة المؤسسة في السوق.
- سمعة المؤسسة.
- الرضا العام للعاملين.
- إنتاجية العاملين.
- مستوى الإنفاق.

أساليب قياس الأداء:

هناك عدد من الوسائل المتاحة التي يتبعها المسؤولون في التعرف على مستوى أداء العاملين ومدى التقدم الحادث في أدائهم يمكن حصرها في:

- المتابعة الشخصية للفرد.
- كتابة التقارير.
- كمية العمل وجودته.

---

(١) علي السلمي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص ٣٢٧-٣٢٩.

- المقارنة مع أداء موظفين آخرين[1].

ويتطلب هذا بالطبع وجود تصور للأداء المتوقع لدى الإدارة أو الرئيس المباشر للموظف، وهو ما يوفره التوصيف السليم للوظيفة ومتطلبات شاغلها.

كما تذكر الدراسات الحديثة أن هناك طرقاً عديدة يمكن استخدامها لوصف أداء فرد معين نتيجة لظروف كثيرة محددة للأداء، وهو ما يلقي على المقاييس السابقة ظلالاً عن مدى مصداقيتها، ولذلك بذلت جهود كبيرة في إيجاد أساليب أكثر مصداقية وموضوعية انطلاقاً من مبدأ تقرير الأداء بدلاً من البحث المستمر عن الصيغة المثلى لتقييم الأداء[2].

---

(1) مارجن أي هاينز إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسي، زهير الصباغ (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٩هـ) ص ١٢٥-١٩١.

(2) فرانك جي لاند، جيمس ال فار، قياس أداء العمل، ترجمة ريحي محمد الحسن (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٧هـ)، ص ٤٣-١٣٧.

الفصل الثالث

المؤسسة الصحفية

مفهومها، أهدافها، خصائصها

الفصل الثالث

المفاهيم الأساسية للتنظيم ونظرياته، والعوامل المؤثرة فيه

يتناول هذا الفصل المؤسسة الصحفية من حيث المفاهيم المختلفة لها، والتي ارتبطت بالتطورات التاريخية والتقنية في صناعة الصحيفة والأبعاد التنظيمية لها، وينقسم إلى ثلاثة مباحث يتناول كل مبحث منها جانباً من هذه الجوانب على النحو التالي:

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الصحفية وأهدافها.

المبحث الثاني: ملكية المؤسسة الصحفية.

المبحث الثالث: الصحافة كصناعة وأثر التطور التقني على تنظيمها.

المبحث الأول

مفاهيم التنظيم وتطورها في ضوء الفكر الإداري

يتناول هذا المبحث تطور مفهوم المؤسسة الصحفية وتطور أهدافها نتيجة للتطور التاريخي لها.

أولاً: مفهوم المؤسسة الصحفية:

تشير نتائج الدراسة التاريخية التي قام بها الباحث عن تطور مفهوم المؤسسة الصحفية إلى ارتباط مفهوم المؤسسة الصحفية بمحورين كان لهما الأثر الكبير في تطور المفهوم الذي توصل إليه الباحث في دراسته وذلك على النحو التالية:

المحور الأول: تطور مفهوم منشآت الأعمال خلال المراحل المختلفة التي مر بها الفكر الإداري.

حيث نجد أنصار المدرسة التقليدية، يعرفون المنشأة بأنها "عبارة عن هيكل يتكون من مجموعة من العلاقات والأهداف، والأدوار والأنشطة والاتصالات، والعوامل الأخرى التي عادة ما توجد عندما تعمل مجموعة من الأفراد مع بعض..."[1]

وفي المقابل وضع أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية تعريفاً للمنشأة يعبر عن فلسفة مدرستهم ونظرتها للمنشأة باعتبارها مكاناً لإيجاد رضا العاملين، فعرفوها بأنها: عبارة عن مجموعة من الأفراد ذوي أهداف مشتركة.

ونجد المدرسة الحديثة في الإدارة تعرف المنظمة بأنها: عبارة عن المراحل أو الوظائف الهيكلية التي يتصل فيها الأفراد بعضهم ببعض من أجل أهداف معينة.

(١) د. حامد رمضان، مرجع سابق، ص ٢٩-٣٠.

المحور الثاني: تطور العمل الصحفي من النشرات (الملصقة) مروراً بصدورها في ورقة واحدة توزع على نطاق محلي، إلى ما أصبحت عليه من تعدد للصفحات والطبعات توزع على نطاق دولي.

في هذه المسيرة التاريخية الطويلة، يعد الكثير عام ١٩٢٨عام الصحافة الحقيقية حيث وضع العالم الألماني أوتوجريت معايير الصحفية الحديثة والتي تتمثل في دورية الصدور، والطباعة الآلية، وأن تكون متاحة للجميع، مع تنوع المضمون وملاحقة الأحداث الجارية(*).(١)

وهذا في الحقيقة منعطف مهم نقل الصحافة إلى عالم الصناعة بما تحتويه من إمكانات مادية وبشرية وتنظيمية كبيرة.

وهذه الأسس التي وضعها أوتوجروت تعود إلى انتقال الصحافة من عهد صحافة الرأي والدراسات الأدبية إلى صحافة الخبر بالدرجة الأولى، ومن خصائصه الوقت، والمنافسة الحادة، التي فرضت على الصحيفة استخدام أعداد ضخمة من العاملين في مختلف ميادين العمل الصحفي، واستخدام الأجهزة والتقنيات التي تساعد على تقديم الخدمة الإخبارية بشكل مثالي وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تضخم

(*)هناك العديد من التعريفات الدقيقة لمفهوم الصحيفة طرحها رجال الاقتصاد والتاريخ والعلوم السياسية ونظريات الإتصال الجماهيري، تخلص جميعها إلى أن الصحيفة هي تقرير مطبوع عن معلومات مهمة وحديثة، توزع في نطاق سوق معين وعلى أساس ثابت.

ويحفل هذا التعريف بالعديد من المتغيرات، فعلى سبيل المثال من الممكن أن يكون إصدار صحيفة وتوزيعها أسبوعياً أو مرتين في الأسبوع أو يومياً، كما أن السوق المحتمل يمكن أن يكون قرية أو مدينة أو ولاية أو إقليماً أو بلداً بأسره، تتراوح معه معدلات توزيع ما بين عدة آلاف نسخة إلى عدة ملايين. ومن الممكن أن تكون ملكية الصحف تابعة بالكامل لشخص واحد أو عائلة واحدة أو تكون جزءاً من مؤسسة كبيرة ذات أنشطة إعلامية متعددة.

وتوضح أحدث البيانات أن في الولايات المتحدة نحو ١٦٠٠ صحيفة يومية و ٦٦٠٠ صحيفة أسبوعية، وأن مؤسسات أو مجموعات أفراد تمتلك نحو ٧٠٪ من الصحف اليومية.

(١) Ardyth B. Sohn, Cristine L. Ogan and J. Polick, Newspaper Leadership, (N.J. : Prentice- Ball, Englewood Cliffs, ١٩٨٦), pp. ٣-٦.

الأجهزة الصحفية والإدارية للمؤسسة[1]، كذلك أصبح على المؤسسة الصحفية إذا ما أرادت أن تواصل الصدور أن تتجه للإعلان لتغطية نفقات الإصدار، وأن تزيد من نسبته لكي تواجه متطلبات التطوير والتجديد المتزايدة في الخدمة الصحفية[2].

من خلال هذين المحورين تطور مفهوم المؤسسة الصحفية من مجرد كونها منشأة تصدر صحيفة إلى مفهوم أشمل؛ إذ أصبحت في المفهوم القائم على تطور العمل الصحفي وأهدافه وعلى تطور الفكر الإداري، تمثل في الآتي:

تقوم المؤسسة الصحفية بالعمل على تحقيق مجموعة من الوظائف الإبداعية المرتبطة بالتحرير الصحفي والإعلان والتوزيع، ويتصل الأفراد من خلالها ببعضهم، من أجل تقديم خدمات صحفية – تبرز في شكل جريدة أو مجلة أو إعلان أو خدمات صحفية خاصة – تحقق أهدافهم الخاصة والعامة في ظل ترتيب منظم للأفراد والتقنية المستخدمة[3]. وهذا المفهوم يتضمن:

---

(١) بالإضافة إلى الاختلافات التي جاء ذكرها بالنسبة لمواعيد الإصدار والسوق الجغرافي للتوزيع والملكية من الممكن أن يكون للصحف مفاهيم فلسفية مختلفة بالنسبة لكتابة المقالات الافتتاحية، كما يمكن أن تصنف بعض الصحف كصحف يومية، ويتضمن هذا التزاماً بالفكرة القائلة بضرورة أن تكون الصحيفة عاملاً من عوامل التماسك الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، وفي الوقت الذي قد تحاول فيه كل الصحف أن تكتب مقالات افتتاحية تتناول فيها المشاكل وتنبه إلى اخطارها وتهاجمها، فإن مديري الصحف القومية قد ينظرون إلى المقالات الافتتاحية كحصن أمان وعامل توحد للمجتمع.

(٢) وجع الباحث في هذه الجزئية إلى مجموعة المراجع التالية:

- جلال الدين الحمامصي، الصحيفة المثالية (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٥) ص٢٧٢- ٢٧٤.
- جون .ر.بتنر، الاتصال الجماهيري، ترجمة عمر الخطيب، (بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ١٩٨٧) ص ٤٤-٧٨.
- صليب بطرس، اقتصاديات الكلمة المطبوعة، مذكرة (القاهرة: معهد التخطيط القومي، ١٩٧٣) ص ٢١-٢٩.

(٣) يتفق هذا التعريف، مع تعريف هامبتون Hampton الذي يذهب فيه إلى أن المنشأة تنظيم متكامل من البشر والتكنولوجيا لتحقيق أهداف معينة.

- حامد رمضان، مرجع سابق، ص ٢٩-٣٠.

١- أن المؤسسات الصحفية منظمات بشرية.

٢- أن هؤلاء الأفراد يتصلون مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الصحفية وأهدافهم الشخصية التي من أجلها انضموا للمؤسسة، وهم يعملون من خلال تحقيق أهداف المؤسسة الصحفية من ربحية أو إنتاج على تحقيق أهدافهم الخاصة، مثل الحصول على أجر معين أو تحقيق إشباع اجتماعي معين،أو احترام لذواتهم، وما لم تشبع المؤسسة الحد الأدنى من أهداف العاملين يصبح بقاء هذه المؤسسة واستمرارها مشكوكاً فيه، من جهة أخرى نجد أن نجاح المؤسسة في تأدية رسالتها في المجتمع يحقق أهداف العاملين العامة.

٣- أن اتصال الأفراد مع بعض ليس عشوائياً بل يأخذ شكلاً منظماً.

٤- يعد العمل الصحفي في حقيقته عملاً وإبداعاً يتطلب نوعاً من التنظيم الذي يساعد على إبراز الطاقات والإمكانات المهنية لدى أفراد امؤسسة خصوصاً في جانب التحرير[(١)].

ومما تقدم يمكن القول أن المؤسسة الصحفية في مفهومها المبسط عبارة عن منظمة إبداعية اقتصادية تقنية في آن واحد، تقاد وتتحرك من خلال نظام أشمل وأوسع يسمح بتحقيق الأهداف الموجودة في المؤسسة ومن العاملين[(٢)].

ثانياً: أهداف المؤسسة الصحفية:

يذهب كثير من الباحثين إلى أن الصحيفة النموذجية هي تلك التي تنجح في الحصول على نصيب كاف من السوق التوزيعي والمحافظة عليه، وكي تحقق الصحيفة هذا النجاح عليها أن تكسب ثقة القراء وأن تملك التأثير فيهم مما يفرض على المؤسسة الصحفية بذل الكثير من الأموال لإيجاد العناصر المختلفة التي تؤمن لصحفها نصيبها

---

(١) أ. تسوكاسوف، إدارة الصحيفة، ترجمة: إيمان أحمد (بغداد : نقابة الصحفيين، ١٩٨٤) ص ٨١-٩٣.

(٢) - أميرة العباسي، مرجع سابق، ص ١٤.

- علي رفاعة الأنصاري، اقتصاديات الصحافة بين الإدارة والتحرير، بحث منشور بمجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، العدد ٨، ١٣٩٩هـ، ص ٩٥.

من السوق الإعلامي، وهو ما يعني بلغة الاقتصاد رؤوس أموال ضخمة، تفرضها حدة المنافسة في الخبر وبين العاملين، ولهذا برز هدف آخر مساند للهدف الأول وهو الحصول على المساحات الإعلانية القادرة على تعويض رأس المال المستثمر مع نسبة من الربحية التي تساعد المؤسسة على توفير عناصر البقاء لإصداراتها.

وقد أثبتت الدراسات المتخصصة في اقتصاديات الصحف أن الصحيفة لا تستطيع أن تواصل الصدور ما لم تكن إيراداتها الإعلانية كافية.

وبهذا يتضح أن لأهداف المؤسسة الصحفية بعدين:

الأول: يتعلق بمضمون الرسالة الإعلامية، ويتضمن عدداً من الأهداف الفرعية يمكن حصرها في:

١- الأخبار.

٢- دعم المبادئ والأسس التي يقوم عليها المجتمع.

٣- رفع المستوى الفكري والثقافي ونشر الوعي السياسي لتكوين رأي عام مستنير.

٤- الإمتاع والترويج عن القراء بالمادة الخفيفة.

الثاني: يتعلق بتحول الصحافة إلى صناعة لها متطلباتها وأدواتها المكلفة وبالتالي ارتباط بقائها بالدخل، ويشمل مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

١- تحقيق الربحية، مما يضمن عائداً استثمارياً على رأس المال يكفل لها الاستمرار في تقديم خدماتها ويحقق أهداف رسالتها الإعلامية.

٢- الاستقلال المالي بما يضمن لها الاستقلالية التامة في خدمة رسالتها الإعلامية ومتابعة التطور السريع في تقنية الصحافة[1].

---

(١) رجع الباحث إلى مجموعة المراجع التالية:

- جلال الدين الحمامصي، مرجع سابق، ص ٨٨-١٨٩. ص ١٠٢-١٠٩.
- عبد العزيز الغنام، مدخل على علم الصحافة، ط٢ (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٧) ص ١٤.
- نبيل عارف الجردي، مقدمة في علم الاتصال، ط٣ (العين مكتب الإمارات، ١٩٨٥) ص ١٢٩-١٣٢.
- أميرة العباسي، مرجع سابق، ص ٣١-٣٢.
- بيير البير، الصحافة، ترجمة: فاطمة عبد الله محمود (القاهرة: الهيئة العامة المصرية للكتاب ١٩٨٧) ص ٥-٣٨..١٠-٣.
- Conrod Fink, op. Cit., pp.٣-١٠..٣٨-٥

وهذا البعد بأهدافه الفرعية يعتمد بالدرجة الأولى على الإعلان الذي يمثل دخله في الغالب ٦٠٪ من دخل المؤسسة الصحفية والذي يغطي بدوره الخسائر الجسيمة التي تتعرض لها المؤسسة من ارتفاع تكلفة التوزيع والأسعار.

ويؤكد الباحث أن البعدين السابقين يتصفان بالتلازم والترابط بمعنى أن البعد الأول شرط لوجود البعد الثاني، والثاني شرط لاستمرار البعد الأول، ولذلك يجب أن يسود المؤسسة نوع من التوازن بين بعدي الهدف بحيث لا يطغى بعد على آخر فيكون الاختلال، وبالتالي تدخل المؤسسة دائرة الخطر.

إن سعي المؤسسة الصحفية إلى الربح يجب ألا يكون على حساب واجبها تجاه مجتمعها بل يجب أن يكون عاملاً مساعداً يكفل للمؤسسة جودة الرسالة الإعلامية التي تقوم بها، لذلك نجد من يربط بين هذه الجودة ومدى الربح المحقق الذي يعدونه مقياساً لمدى نجاح المؤسسة في أداء دورها في المجتمع[١].

ارتباط أهداف المؤسسة الصحفية بدورة حياتها:

هناك دورات حياة محددة المعالم للمؤسسات الصحفية وإنتاجها الصحفي، وكل مرحلة منها قائمة بذاتها ولها أهدافها وخصائصها ومشكلاتها، ولابد للمدير أن يضع التنظيم والخطط الملائمة لكل مرحلة بناء على معرفته بخصائص تلك المراحل ومتطلباتها[٢].

ففي مرحلة البداية تهدف المؤسسة – التي جرى إنشاؤها – إلى كسب سوق جديد، وتستهدف المؤسسة- التي جرى إصلاحها وتشكيلها مرة أخرى- العمل على بدء نشاط جديد، والعديد من المؤسسات يجري إنشاؤها في دار لصحف أسبوعية، كما أن العديد من مؤسسات الصحف اليومية الكبيرة قد أعيد تنظيمها للعمل كمؤسسات إتصال، وهناك مؤسسات صحفية عديدة مثل مؤسسة تايمز ميرور، والواشنطن بوست، والنيويورك تايمز، ومؤسسة التريبون- نشأت كلها من مؤسسات صحفية واحدة، ثم

---

(١) هشام توفيق بحري، صحافة الغد (القاهرة: دار المعارف) ص ١٧-١٨.

(٢) Conrad Fink, op. cit., p. ١٢٧.

توسعت أعمالها في اتجاهات إعلامية أخرى مثل الإذاعة أو التليفزيون الكابلي أو المجلات.

وفي مرحلة الاتزان تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بوضعها التسويقي والعناية بعملياتها القائمة دون التفكير في البدء في إنتاج إعلامي جديد، وتعمل معظم المؤسسة الصحفية في هذه المرحلة على دعم إنتاجها القائم وتقويته وتجسيد صورته، ولكنها لا تخاطر بالدخول في مشروعات جديدة.

وفي مرحلة التطور تدخل الصحيفة أسواقاً جديدة، وتقوم بإنتاج أشكال عديدة مماثلة لما في الأسواق من إصدارات.

وفي حالة بدء مشروع جديد، تتحمل المؤسسة غالباً مخاطر عالية في البحث عن الربح في مجالات جديدة، وهناك مؤسسات صحفية ذات مراكز مالية قوية تعيش هذه المرحلة حالياً، وتتنوع أنشطتها في مجالات عديدة مثل مجالات الترفيه وصناعة الطباعة وأظمة الإتصال الأخرى كالخدمات التليفونية المتنقلة.

مدى ارتباط الأهداف بدورة حياة الصحفية:

بالنسبة لأي صحيفة فإن مرحلة الميلاد هي كبرى المراحل من ناحية الانفاق المادي؛ إذ تتطلب عمليات إنتاج الصحيفة وإخراجها والارتفاع بمستواها للحفاظ على القراء مبالغ طائلة، ولابد من الاستمرار في الإنتاج والتوزيع حتى ولو كانت معدلات التوزيع دون مستوى الربح، فقد خسرت شركة جانيت **Janit** مئات الملايين من الدولارات عند إصدارها لصحيفتها يواس ايه توداي **Us Today** حيث تركز الاهتمام في البداية على القارئ واحتياجاته رغم ضعف الدعم الخاص بالإعلانات طيلة الأعوام الأولى.

والمرحلة الثانية هي التطور عندما تنجح الصحيفة، ويعني نجاح هذه المرحلة الربح والانتشار، غير أن نجاح الصحيفة سيلفت الأنظار لتبدأ المنافسة في الأسواق، وتعطي المجلات الأسبوعية المثال الواضح لمدى التنافس على الفوز بالسوق والأرباح في المناطق التي تحقق فيها الصحف اليومية والأسبوعية نجاحاً ملحوظاً.

وفي مرحلة تمام النضج تكون الصحيفة قد استوعبت كل إمكاناتها وقدراتها على التوزيع، وفي هذه المرحلة تنجح الصحف المنافسة في فرض تعديلات باهظة التكاليف على الصحيفة وإلا فإنها تفقد مكانها في السوق وتبدأ الأرباح في الهبوط، وليس هذا بالضرورة نهاية المطاف، فعمليات التسويق الناجحة يمكنها أن تبحث عن أمكنة جديدة للتوزيع، وأن تعدل من شكل الصحيفة لتبدأ حملة ناجحة من جديد، والكثير من الصحف الشهيرة تعيش هذه المرحلة حيث تقوم بإضافة أبعاد صحفية جديدة (مثل أخبار أسواق العمل، أو صفحات من أساليب الحياة الجديدة) مما يجذب أنواعاً جديدة من القراء وأصحاب الإعلانات.

أما مرحلة الغروب والنهاية فإنها نتيجة لمتغيرات أساسية في رغبات البيئة المحيطة ولدى القراء، فقد أدى التغيير الكبير في أسلوب حياة الشعب الأمريكي مثلاً إلى وضع الصحف المسائية تحت ضغوط شديدة، كما أدى نزوح سكان المدن إلى الضواحي إلى الإجهاز على بعض هذه الصحف.

المبحث الثاني

ملكية المؤسسة الصحفية

يؤكد الواقع السياسي أن شكل ملكية وسائل الإعلام عموماً والمؤسسات الصحفية بوجه خاص، يرتبط بأيديولوجية النظام السياسي القائم، والذي لا يخرج في الغالب عن نطاق نظريات الإعلام، لذا يقوم الباحث في هذا المبحث بتوضيح الدور الذي يقوم به النظام الصحفي السائد في مجتمع المؤسسة في تحديد شكل ملكيتها، وذلك من خلال استعراض النظم الصحفية السائدة في مختلف بلاد العالم.

ونظراً لأن الأساس الإسلامي من أهم خصائص مجتمعات هذه الدراسة، فسيقوم الباحث بدراسة لأنماط الملكية في ضوء الإسلام.

ثم يعرض الباحث بعد ذلك أبرز الأشكال السائدة لنمط ملكية الصحيفة على المستوى الدولي وعلى مستوى مجتمعات الدراسة.

أولاً: ملكية المؤسسات الصحفية والنظم الصحفية:

ترتبط أشكال ملكية وسائل الإعلام بشكل عام والمؤسسات الصحفية بوجه خاص بالفلسفة التي يؤمن النظام السياسي والاقتصادي من خلالها بنظرية من نظريات الإعلام المعروفة.

ولهذا سوف نعرض النظم الصحفية السائدة في عالمنا اليوم وأبعادها وأثرها في ملكية المؤسسة الصحفية وبالتالي في شكل تنظيم المؤسسة الصحفية وطبيعته[1].

---

(١) رجع الباحث في هذه الجزئية إلى المراجع التالية:

- فاروق أبو زيد، النظم الصحفية في الوطن العربي (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٦) ص ٢٣-٢٨.
- جيهان أحمد رشتي، النظم الإذاعية في المجتمعات الغربية (القاهرة: دار الفكر العربي) ص ١٢-٣٦.
- محمد سيد محمد، اقتصاديات الإعلام، ط١(القاهرة:عالم الكتب، ١٩٧٩) ص ٨٧ - ١١٤.
- حسنين عبد القادر، مرجع سابق، ص ٤٣-٤٦.

١- النظام السلطوي:

ارتبط هذا النظام بالصحافة منذ نشأتها في نهاية القرن السادس عشر وبداية القرن السابع عشر الميلادي، فهو أقدم الأنظمة الصحفية ..ويقوم الإطار لهذا النظام على أساس جعل الصحافة في خدمة السلطة الحاكمة، ولهذا فالملكية لا تقتصر على الحكومة أو النظام، فقد يسمح للأفراد من خارج أفراد النظام بملكية الصحف، ولكن يظل قيام هذه الصحف واستمرارها رهن رغبة النظام أو الحاكم.

٢- النظام الاشتراكي:

وضعت البذور الأولى لهذا النظام في منتصف القرن الثامن عشر الميلادي بعد إعلان الاستقلال الأمريكي الذي تضمن – وللمرة الأولى- تأكيد حرية الصحافة.. ويؤكد هذا النظام حق أي فرد أو جماعة في أن يصدر ما يشاء من الصحف متى توافرت القدرة المادية على ذلك؛ إذ يقر هذا النظام الملكية الخاصة سوءاً أكانت لأفراد، أو لشركات.

٣- النظام الاشتراكي:

ويقوم على نقد النظام الليبرالي، فقد وضع كارل ماركس بذور هذا النظام الماركسي للصحافة، ثم أرسى قواعده من بعده لينيين في الربع الأول من القرن العشرين بعد قيام ثورة البالشفية في روسيا عام ١٩١٧، ولهذا فإن هذا النظام يرفض أي شكل من أشكال الملكية الخاصة للصحف، ويضع بدلاً منها الملكية العامة للصحف ممثلة في الأحزاب والاتحادات والنقابات.

إذن فهذا النظام يقر الملكية العامة للصحف ويرفض مبدأ الملكية الخاصة.

ملكية المؤسسة الصحفية في ضوء الإسلام:

يختلف الإسلام عن النظام الرأسمالي والاشتراكي في شكل الملكية التي يقررها اختلافاً جوهرياً، فالمجتمع الرأسمالي يؤمن بالشكل الفردي الخاص للملكية باعتبارها قاعدة عامة، حيث يسمح للأفراد بالملكية الخاصة تبعاً لنشاطاتهم وظروفهم، وخروجه على هذا المبدأ عند الضرورة استثناء.

والنظرية الاشتراكية على العكس تماماً من ذلك، فالملكية العامة فيها هي المبدأ العام وليست الملكية الخاصة - أحياناً - إلا شذوذاً أو استثناء.

أما الإسلام فيقر الأشكال المختلفة للملكية في وقت واحد بدلاً من مبدأ الشكل الواحد للملكية، فهو يؤمن بالملكية الخاصة، والملكية العامة ممثلة في ملكية الدولة، ويخصص بالتالي لكل واحد منها حقلاً خاصاً يعمل به وضوابط يسير عليها، ولا يعد شيئاً منها شذوذاً أو استثناء، أو علاجاً مؤقتاً، وهذا التنوع يعبر عن مذهب أصيل قائم على أسس وقواعد فكرية محددة ضمن إطار خاص من القيم والمفاهيم تناقض الأسس والقواعد والقيم والمفاهيم التي قامت عليها النظم الرأسمالية والاشتراكية الماركسية.

ومن أركان نظامنا الاقتصادي السماح للأفراد على الصعيد الاقتصادي بحرية محددة بحدود من القيم المعنوية والخلقية التي يؤمن بها الإسلام.

كما وضعت الشريعة مبدأ إشراف ولي الأمر على النشاط العام، وتدخل الدولة لحماية المصالح العامة وحراستها، والحد من حريات الأفراد فيما يمارسون من أعمال، وهذا مبدأ ضروري لضمان تحقيق قيم المجتمع المسلم ومفاهيمه على مر الزمن، فقد يكون القيام بعمل ما مضراً للمجتمع في زمان دون زمان مما لا يمكن ضبطه في صيغة دستورية ثابتة، وإنما السبيل الوحيد هو إفساح المجال لولي الأمر ليمارس وظيفته بصفته سلطة مراقبة موجهة ومحددة لحريات الأفراد فيما يفعلون أويتركون من الأمور المباحة في الشرع. والأصل التشريعي لهذا المبدأ هو قوله تعالى: ﴿ أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنكُمْ ﴾{ النساء: ٥٩} وهذا نص صريح على وجوب طاعة أولي الأمر[1]، وهو مقيد بالطبع بقوله صلى الله عليه وسلم، "لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق".

وهذا يدخل فيما يعرف عند الأصوليين بالمصالح المرسلة، وهي تلك التي لم يرد دليل في الكتاب والسنة على اعتبارها أو إلغائها، ويتضح أن الشارع عني بها مصالح

---

(١) - محمد باقر الصدر، اقتصادنا (بيروت: دار الكتاب اللبناني، ١٣٩٨).

- شوقي الفنجري، المذهب الاقتصادي في الإسلام (جدة: شركة مكتبات عكاظ ١٩٨١).

- أحمد العسال، فتحي الكريمة، النظام الاقتصادي في الإسلام، ط٣ (القاهرة، مكتبة وهبه، ١٩٨٠.

الناس التي تتجدد وتختلف باختلاف الزمان والمكان، ولهذا كانت فكرة المصالح المرسلة في التشريع الإسلامي مصدراً خصها لتنظيم شؤون الدولة الحديثة، التي تطورت فيها حاجات المجتمع وتغيرت مما يستوجب إعادة تنظيمها.[1]

وينطبق ذلك على ملكية وسائل الإعلام عموماً والمؤسسات الصحفية بشكل خاص، لذلك كانت جميع صور الملكية مباحة، حيث هي من أمور دنيانا، يقول عليه الصلاة والسلام" أنتم أعلم بأمور دنياكم" وهي مما تركه الشارع ولم يتعرض له بالإلغاء أو الاعتبار، فهي قد تأخذ شكلاً خاصاً (فردياً، أو شركة) أو تأخذ شكلاً عاماً (ملكاً للدولة) او شكلاً مختلفاً.

وإن كان واقع المؤسسات الصحفية وماضيها يؤكد أن ننطلق في النظر لشكل ملكية المؤسسة الصحفية من المنظور الاقتصادي فإن لولي الأمر أن يضبط هذا الأمر بتقييد الملكية في صورة الشركات أو في الصورة العامة استناداً إلى الدور الذي تقوم به الصحيفة في مجتمعها، وحتى لا تطغى النظرة الاقتصادية البحتة على دورها الواجب، وإستناداً أيضاً إلى تميز هذا النشاط عن غيره من الأنشطة الاقتصادية الأخرى كما تبين من دراسة أهداف المؤسسات الصحفية.

وعموماً نستطيع القول إن النظام الإسلامي لا يرفض أشكال الملكية الفردية (أفرادا، شركات)، كما لا يرفض مبدأ الملكية العامة، هذا في الأصل ويترك الأمر لولي أمر المسلمين لتحديد الشكل الذي يكفل تحقيق هذا النشاط لأهدافه باختلاف الزمان والمكان والظروف المصاحبة لنشأته باعتباره من أنشطة النفع العام.

ونعرض فيما يلي الأشكال المختلفة لملكية المؤسسات الصحفية:

١- الملكية العامة:

في هذا الشكل تكون الصحف ملكاً للمؤسسة العامة للدولة أو الحزب الحاكم، أو لقطاع حكومي، كما هو الحال في الدول التي تتبنى النظرية الاشتراكية.

---

(١) حسن أبو ركبة، عبد العزيز أو غنيمة، التنظيم الإداري في الإسلام بحث منشور بمجلةكلية الاقتصاد والإدارة (جدة: جامعة الملك عبد العزيز، مركز البحوث والتنمية، ١٤٠١هـ) ص ٢١-٢٢.

٢- الملكية المختلطة:

ويقوم هذا الشكل على أساس وجود ملكية ثنائية بين القطاع العام الحكومي والقطاع الخاص بحيث تكون السيطرة الفعلية للقطاع الحكومي في الجوانب الفكرية والإدارية.

وهذا موجود أيضاً في معظم الدول الاشتراكية التي تقوم على أساس بيع جزء من أسهم المؤسسات الصحفية للعاملين فيها سواء أكانوا صحفيين أو عمالاً أو إداريين، أو كما هو موجود في بعض الأنظمة التي تتبنى النظرية السلطوية حيث تسمح بملكية فرد يكون في العادة مقرباً للنظام(١).

٣- الملكية الخاصة:

يؤكد بعضهم أن دور الصحف أصبحت منشآت اقتصادية كبرى ذات استثمارات ضخمة مما جعلها جزءاً من منشآت الأعمال، لذلك تأخذ ملكيتها أحد الأشكال التالية:

أ) الملكية الفردية:

وفي هذا الشكل تكون المنشأة ملكاً لشخص واحد وغالباً ما يديرها فهو أولاً وأخيراً المسؤول عن المنشأة، وهو الذي يحدد الأهداف ويرسم السياسات ويشرف على جميع عمليات المنشأة في جميع مراحلها.

ورغم العديد من المزايا التي يوفرها هذا النوع من الملكية والتي في مقدمتها سهولة تكوين المنشأة وسرعة اتخاذ القرار ووجود الحافز الشخصي والمسؤولية تجاهها إلا أن عيوباً رئيسة تؤخذ على هذا النوع من الملكية خصوصاً في نشاط إعلامي أصبح مرتفع التكاليف ملتزماً بأهداف قد تتعارض مع الفلسفة الشخصية، ومن أهم هذه العيوب:

- محدودية رأس المال، خصوصاً بالنسبة لصناعة الصحافة.

---

(١) فاروق أبو زيد، مرجع سابق، ص ٣٠.

- تواضع الكفاءات والمهارات والخبرات الإدارية اللازمة.
- ارتباط المؤسسة بحياة المالك.- لا تتيح للعاملين فرصاً كافية للترقي.
- المسؤولية المطلقة وغير المحدودة عن الشركة[1].

ب) الملكية التضامنية:

يضم هذا الشكل شخصين أو أكثر يشتركون في الملكية والإدارة في ظل مسؤولية غير محدودة، ويعتمد على الشركة الاختيارية، ولا يقوم إلا إذا أظهر جميع الشركاء الرغبة في التضامن بطريقة صريحة.

وفي هذا الشكل لا يحدد العدد الأعلى من الشركاء، كما قد تكون المشاركة بأنصبة متساوية أو غير متساوية ما لم ينص شرط التضامن على غير ذلك.

ومن عيوب هذا الشكل:

- انعدام قابلية انتقال الحصة إلى غير الشريك أو الورثة.
- المسؤولية المطلقة والتضامنية عن ديون المنشأة.
- الحياة القصيرة لهذا الشكل من الملكية؛ لأنه يقوم على الاعتبار الشخصي والثقة بين الشركاء.
- محدودية فرص زيادة رأس المال، وبالتالي الحد من اتساع وتطور العمل ومتطلباته التي تكون باهظة في قطاع الصحافة.

جـ) ملكية منشآت التوصية البسيطة:

ويعني هذ الشكل ملكية المنشآت التي تتكون من نوعين من الشركاء أحدهما متضامن – كما في شركات التضامن – حيث يكون مسؤولاً عن التزامات الشركة

---

(١) رجع الباحث إلى:
- مرار، مرجع سابق، ص ٢٠٣-٢١٢.
- عمر غنايم، علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ٢٥٩-٢٨٤.
- عبد الغفور يونس، مرجع سابق، ص ٢٣-٣٦.

مسؤولية مطلقة، وبالتالي يكون له حق الإدارة والإشراف، والآخر يشترك برأس ماله وتكون مسؤوليته بقدر ما يدفعه فقط، وهذا الشريك ليس له الحق في الإدارة أو الإشراف، ومن هذا يتضح أن هذا الشكل يكون مناسباً للمشروعات التجارية البحتة ذات الرأسمال المحدود والعمر الزمني القصير، ولذلك لا تأخذ المؤسسات الصحفية في الغالب بهذا النوع من الملكية[1].

د) ملكية منشآت التوصية بالأسهم:

يشبه هذا النوع، إلى حد كبير، منشأة التوصية البسيطة إلا أنه يختلف عنها في أن حصة الموصين مقسمة إلى أسهم صغيرة القيمة ومتساوية العدد يمكن تداولها والتنازل عنها دون موافقة بقية الشركاء.

ويتيح هذا النوع المجال لجمع رؤوس أموال كبيرة تفوق الأشكال السابقة ولكنها تقل عن المبالغ التي تجمعها الشركات المساهمة.

ومن أبرز عيوبه: المسؤولية المطلقة للشركاء المتضامنين، وعدم مقدرتهم على التصرف في حصتهم في الشركة مما يعني قصر عمر المنشأة.

هـ) الملكية المساهمة (ملكية شركات الأموال):

يقوم هذا النوع على أساس جمع الأموال من عدد كبير من الممولين يساهم كل منهم بأسهم متساوية القيمة تمثل رأس المال وتكون قابلة للتداول، والمساهم هنا لا يكون مسؤولاً عن ديون المنشأة إلا بقدر حصته في رأس المال، وهذا الشكل قام من أجل القيام بالمشروعات الضخمة التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة وكفايات ممتازة في التنظيم والإدارة والتي تتطلب زمناً طويلاً قبل أن تحقق ربحاً مضموناً.

وتتكون المنشأة التي تتخذ هذا الشكل من الملكية من ثلاث هيئات رئيسة تتولى تسيير شؤونها وهي:

- الجمعية العمومية (تمثل مجموع المساهمين)

---

(١) رجع الباحث في ذلك إلى مجموعة المراجع السابقة.

- مجلس الإدارة: أعضاء منتخبون من قبل الجمعية العمومية.
- مراقبة الحسابات.

ومن أبرز عيوب هذا النوع من الملكية: طول الإجراءات اللازمة للتأسيس وتكلفتها وتعقدها، وكذلك فإن الإدارة غالباً ما تكون في أيدي إداريين محترفين من غير المالكين[1].

ثانياً: أهم الأنماط السائدة لملكية المؤسسات الصحفية الخاصة في العالم:

يعرض الباحث في هذا الجزء أهم الأشكال السائدة للملكية الخاصة للمؤسسات الصحفية في العالم، وأثرها في عمليات تشغيل المؤسسات الصحفية مع إيضاح أهم عيوبها ومحاسنها، ويمكن حصرها في الأشكال والأنماط التالية:

١- الملكية الفردية:

رغم أن بعض الصحف اليومية تعمل في ظل ملكية فردية فإن هذا النمط أكثر شيوعاً بين الصحف الأسبوعية، ويكون المالك عادة هو رئيس التحرير والمدير ويتولى أداء أي عمل كلما كان ذلك ضرورياً، ويتميز هذا النمط بما يلي:

المزايا:

- المالك الحر له السلطة المطلقة على الصحيفة.
- يتخذ المالك كل القرارات الخاصة بالنواحي التجارية والسياسات التحريرية.
- يتلقى المالك كل الأرباح من عمله التجاري.
- المالك والصحيفة شيء واحد لدى الناس.

أما عيوبه فتتمثل في:

- لا تصلح الملكية الفردية للتوسع الكبير في أي مشروع تجاري.
- يقع الاعتماد الكبير وغير المحدود على عاتق المالك الفرد في كل شيء.

---

(١) مجموعة المراجع السابقة.

- يعتمد نجاح الصحيفة بشدة على قدرة المالك وإمكاناته.
- من الصعب الحصول على قروض طويلة الأجل طالما يأخذ المقرضون في الاعتبار العمر الزمني للمالك.
- وفي حالة وفاة المالك ينبغي أن يتم إثبات صحة ملكية الصحيفة، وهذا يعني وجود ناشر مؤقت والحساراً في طبيعة المشروع.
- دائماً ما يعول على المالك في مسألة ديون الصحيفة (أي أنه المسؤول عنها قانوناً).

ولعل أفضل مثال للملكية الفردية الناجحة هو صحيفة الأسبوع التي يبلغ عدد قرائها نحو ٨٠٠٠ قارئ تقريباً حيث يعد الناشر هو رئيس التحرير ومالك الصحيفة.

٢- الملكية بالمشاركة:

يتكون نمط الملكية بالمشاركة حينما يعقد شخصان أو أكثر اتفاقية ملكية شفوياً أو تحريرياً بغرض إنشاء صحيفة أو شرائها أو تشغيلها،ومن أهم مزايا هذا النمط ما يلي:

- يسمح بتجميع مواهب وقدرات وإمكانات أشخاص مختلفين.
- يمكن السماح لأشخاص على غير دراية بصناعة النشر باستثمارأموالهم في مشروع الصحيفة مما يساعد على توفير رأس المال المطلوب.
- يتم تقسيم مسؤوليات إصدار الصحيفة، وهكذا يتم تخفيف العبء، عن كل واحد من الملاك.
- تتم الاستفادة من مختلف الآراء بدلاً من لأي مالك واحد في تشغيل الصحيفة.

أما عيوبه فتتمثل في:

- كل فرد من الملاك مسؤول عن ديون الصحيفة بوجه عام.
- لكل فرد من الملاك الحق في إلزام الصحيفة والضغط عليها.
- صعوبة الحصول على قروض طويلة الأجل.
- يمكن للشخص غير المسؤول عن العلاقات التجارية أو الشخصية أن يخاطر بمصلحة الشريك أو الشركاء الآخرين.

- يمكن أن تنتهي عملية المشاركة في ملكية الصحيفة بموت إن انسحاب شريك أو بيع نصيبه.

ويمكن أن يتخذ نمط الملكية المشتركة أحد شكلين: عام أو محدود، حيث تتركز المشاركة العامة على اتفاق بين شخصين أو أكثر لإنشاء أو شراء صحيفة والعمل على نشرها، وهو نمط ملكية أكثر شيوعاً – إلا أن كل شريك يعد مسؤولاً إلى درجة غير محدودة فكل شريك عبارة عن وكيل للصحيفة، أما الملكية المحدودة فإنها نمط يمكن الناشر – الذي يكون مشاركاً عاماً – من رفع رأس مال الملكية مع وجود مسؤولية محدودة لكل من يسهم برأسمال إضافي، والمشارك المحدود يكون مسؤولاً عن قرض الصحيفة فقط في حدود الاستثمار الموافق عليه، وليس له الحق في التعاقد عن الصحيفة أو السيطرة على ممتلكاتها أو أصولها الرأسمالية.

وهناك نمط آخر هو شركة أسهم مشتركة وهو أكثر شيوعاً في بريطانيا عنه في الولايات المتحدة، وهو وإن كان لا يعد ملكية مشتركة فهو شبيه بها إلى حد ما، ويوجد هذا النمط من خلال اتفاق تعاقدي يمكن مجلس الإدارة أو مجلس المديرين من مباشرة إدارة الشؤون التجارية للصحيفة، وبموجب هذا النظام يصبح كل مشترك ذا مسؤولية محدودة.

٣- نمط الهيئة:

وهو أكثر أنماط الملكية شيوعاً في مجال الصحف اليومية، كما أنه أكثر تكيفاً مع مشكلات وقضايا التوسع المركزية أو نقل الملكية أو تقسيمها، وتتمثل أهم مزاياه في:

- المسؤولية الشخصية للمستثمر في حالة التقاضي هي مسؤولية محدودة بنصيبه في أسهم الهيئة.
- لا تتأثر طبيعة الصحيفة كثيراً بتغير ملكية الأسهم.
- مرونة نقل السلطة.
- يمكن زيادة وتوسيع الأنشطة بسهولة من خلال زيادة رأس المال.

- الناشر الذي يمتلك ٥١٪ من أسهم الصحيفة والذي تكون سلطاته محدودة ومنصوصاً عليها في مواد تأسيس الهيئة يمكن له السيطرة على السياسات ويستطيع الحصول على ٤٩٪ من رأس المال المطلوب للتشغيل من مصادر خارجية.

أما أهم عيوبه فتتمثل في:

- تتطلب التشريعات واللوائح الحكومية تقارير مفصلة في فترات كثيرة.
- يتم فرض ضرائب على نقل الأسهم وضرائب أخرى على الهيئة.
- تخضع أرباح الصحيفة للضرائب مرتين مرة كربح للصحفة ومرة أخرى عند توزيعها على المساهمين.

٤- نمط ملكية السلاسل أو المجموعات الصحفية:

مثلما هو الحال في أي صناعة أخرى فإن سلاسل الصحف يمكن أن تدمج مصالحها المالية والإدارية والتحريرية معاً.

وتتميز مجموعات الصحف اليومية بارتفاع أرقام التوزيع حيث يبلغ حجم السلسلة الصحفية من السلاسل الموجودة حالياً في المتوسط ٥,٧ صحيفة يومية لكل مجموعة صحفية، وتتمثل أهم مزايا هذا النمط في:

- يمكن شراء احتياجات الصحف من خلال مكتب مركزي يحصل على تخفيض في أسعار الكميات الكبرى.
- يمكن بيع المساحة الإعلانية على نطاق قومي مع وجود منظمةواحدة تمثل كل صحف المجموعة.
- يمكن تقعيد الوسائل المحاسبية بما يسمح بالمقارنة للمتلكات والتصحيح السريع للأخطاء الإدارية.
- قوة الناشرين والتشجيع الذي يلاقونه من خلال تبادل الآراء والخبرات داخل المجموعة.
- يمكن الحصول بسهولة على الحقوق الأولى للموضوعات المهمة.

- تكون ملكية سهم في الصحيفة متاحة للصحفيين الواعدين.
- يمكن أن تكون تفاصيل معينة في مجال إمساك الدفاتر والإجراءات المكتبية الأخرى مركزية من خلال مكتب عام لكل صحف المجموعة.

أما أهم عيوبه فتتمثل في:

- ربما لا يكون الناشرون أو المديرون ملزمين بترويج وتنمية المجتمع المحلي لصحفهم بذات الدرجة التي قد يشعرون بها لو أنهم كانوا يملكون الصحيفة أو كانت مملوكة لهيئة محلية أو ذات ملكية مشتركة محلية.
- أحياناً ما يشعر المشتركون بأن الصحيفة تدار عن بعد، وبالتالي لا يشعرون بالقرب الذي يرغبونه من رئيس التحرير.
- استمرار الإدارة أكثر مدعاة للشك مالوكانت الملكية محلية، بمعنى أن الإدارة تتعرض للتغيير باستمرار.

ثالثاً: اشكال ملكية المؤسسات الصحفية عينة الدراسة:

تتفق الدول عينة الدراسة على السماح بالملكية الخاصة للصحف، وإن وجدنا من يمنع الأفراد من تملك الصحف كما هو الحال في المملكة العربية السعودية، ومصر.

ويلاحظ أن الأنظمة السعودية تسمح بالملكية الخاصة للصحف في شكل مؤسسات صحفية تأخذ شكلاً أقرب إلى الشركات ذات المسؤولية المحدودة؛ إذ نجد أن عدد الشركاء في المؤسسات الصحفية السعودية لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن خمسين، كما أن الحصص مقسمة بالتساوي.

وبدراسة قانون المطبوعات المصري نجد أنه ينص في مادته (١٩) على أن "ملكية الأحزاب السياسية والأشخاص الاعتبارية العامة والخاصة للصحف مكفولة طبقاً للقانون" بالإضافة إلى المؤسسات الصحفية المملوكة للدولة ممثلة في مجلس الشورى، أما في المغرب فنجد للأحزاب السياسية صحفاً تعبر عنها، ونجد كذلك صحف الأفراد، وصحف الدولة.

ومن هذا العرض العام نستطيع القول إن الدول الثلاث تتفق على السماح بالملكية الخاصة للمؤسسات الصحفية، وتمنع دولتان منها ملكية الأفراد (السعودية،ومصر) ويوجد اثنتان منهما مؤسسات ذات ملكية عامة (المغرب ومصر) ودولة تسمح بملكية الأفراد (المغرب).

المبحث الثالث

الصحافة كصناعة وأثر التطور التقني على تنظيمها

الصحيفة الجديدة التي يطلقون عليها اسم الجريدة أو الصحيفة الإلكترونية التي تختصر الوقت، وتختصر أيضاً عدد العاملين في المؤسسة الصحفية كانوا ينتظرون أن تظهر في عام ٢٠٠٠، ولكن الواقع يقول إنها بدأت منذ السبعينات، واليوم هذه الأجهزة الإلكترونية تستعمل في معظم المؤسسات الصحفية والإعلامية في أوروبا والولايات المتحدة، واليابان[١].

ولهذا التطور السريع في تقنية الصحافة، وجد الباحث ضرورة إفراد هذا المبحث للأبعاد التنظيمية لهذه الثورة التقنية في عالم الصحافة، وكيف تؤثر هذه التقنية في المستقبل التنظيمي للمؤسسات الصحفية وذلك انطلاقاً من حتمية التطور التي تفرض على المؤسسات الصحفية الأخذ بالتقنية الحديثة في العمل الصحفي وإلا وجدت نفسها خارج السوق الإعلامية لمجتمعاتها.

أولاً: خصائص صناعة الصحافة:

أصبحت الصحافة صناعة قائمة بذاتها لها اقتصادياتها الخاصة بها التي تستند إلى خصائص تتميز بها عن الصناعات الأخرى وإن كانت تشترك معها في بعض المقومات والخصائص ... وأصبح إصدار الصحيفة منذ زمن بعيد نتيجة لتظافر جهود أجهزة عديدة تختص كل منها بناحية متميزة عن غيرها وتكون في مجملها النشاط الصحفي المتكامل، وما لم تتفاعل كل واحدة منها مع الأخرى فلن تكون هناك صحيفة ... وعموماً فالصحافة مثلها مثل أية صناعة لابد لها من عناصر الإنتاج المعروفة وهي: رأس المال، والعمل، والإدارة، ولكن في مجال صناعة الصحافة تصبح لهذه العناصر

---

(١) جانلوي برفو، الوسائل الحديثة في إدارة المؤسسة الصحفية، ورقة بحث مقدمة في الدورة التخصصية في إدارة الصحف التي عقدها الاتحاد العام للصحفيين العرب في بيروت عام ١٩٨٠.

خصائص تميزها ... ويمكننا أن نجمل خصائص صناعة الصحافة والتي تـؤثر في عناصـر الإنتاج الصحفي فيما يلي:

١- رأس المال والعائد على الاستثمار:

أصبح رأس المال الذي تحتاج إليه المؤسسة الصحفية – نتيجـة للتقنيـة المتطـورة سواء في الطباعة أو التحرير وما تفرضه ظروف سوق الصناعة الصـحفية مـن مواكبـة لكل ما هو جديد – أصبح ضخماً بحيث لم يعد فرد واحد قادراً على تـوفيره، كمـا أن عائد الاستثمار غالباً ما يكون بطيء المردود ويحتاج إلى سيولة نقدية لمدد طويلة تحصـل بعدها المؤسسة على عائد الاستثمار[١].

٢ – عنصر الوقت:

يلعب الوقت دوراً مهماً وحاسماً في حيـاة الصـحافة أكـبر منـه في أيـة صـناعة أخرى، فالمادة الإخبارية (وهي مجال الصحيفة الأساسي) من أكثر المواد تلفاً، حتـى إن الخبر الذي تمضي عليه ساعات محدودة يلحقه البوار بصورة أسرع من أية مادة أخرى، وعمر الصحيفة نفسه يعد بالساعات، ولهذا تتنافس الصحف فيما بينهـا منافسـة حـادة للظهور أولاً في السوق[٢].

إذن على الصحيفة أن تقدم – في زمن قصير للغاية – منتجاً كاملاً جداً في فائدته ومعقداً في صناعته إلى جمهور هو في العادة مختلف جداً .. وهذا مرتبط بخاصـية التلـف السريع للمنتج الإعلامي الذي تقدمه المؤسسة الصحفية، فالفترة الزمنية التي تتمتع فيها الصحيفة اليومية مثلاً بقيمة شرائية عالية لا تتجاوزعدداً محـدوداً مـن السـاعات تفقـد بعدها قيمتها ... وهذا بالطبع له تأثير في النفقات المتزايدة سـواء في وسـائل النقـل أو الطباعة أو في مجال التحرير ...[٣].

---

(١) رفاعة الأنصاري، مرجع سابق، ص ٩٦.

(٢) صليب بطرس، إدارة الصحف (القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٤).

ويبرز رئيس تحير جريدة العلم المغربية أهمية هذا العامل فيقول: (يحتم علينا عامل الوقت أن نعد برنامجاً يمكننا من التوزيع في نقطنا المهمة في وقت مبكر حتى لا نخسر السوق. لقاء أجراه الباحث مع رئيس تحرير جريدة اعلم بالمغرب بتأريخ ١٥/٦/١٩٨٨.

(٣) أميرة العباسي، مرجع سابق، ص ٣٨-٤٠

٣- مصادر الدخل والمنافسة القائمة في مجاله:

تختلف صناعة الصحافة عن غيرها من المشروعات الصناعية فموردها لا يأتي من بيع منتجاتها (ثمن توزيع النسخ أو الخدمات) بل يأتيها من بيع الإعلان[١].

وفي السنوات الخمس والثلاثين الماضية، كان على الصحف اليومية أن تواجه المزاحمة من المجلات والصحف أو المطبوعات المجانية ووسائل الإعلام البصرية والسمعية ... والتي تستفيد من الإعلان وتؤثر في عدد القراء.. هذا بالإضافة إلى أن تكلفة النسخة من الصحيفة ذات الانتشار الواسع أكثر مرتين من سعر البيع – بمعنى أنه عندما يكون سعر النسخة ريالا تكون التكلفة الفعلية للنسخة ريالين – ويسدد الفرق من دخل الإعلانات، ولهذا فعندما يقل الدخل الإعلاني تنخفض موارد الصحيفة .. ولعل أكبر منافس للصحيفة في المجال الإعلاني هو التليفزيون حيث يفضل المعلنون المحليون والدوليون الإعلان التليفزيون مما يحتمل أن يؤدي إلى التأثير على موارد الصحف .. بالإضافة إلى الخطر القادم أيضاً على الصحافة والمتمثل بـ (التلماتيك) حيث يستطيع المواطن أن يحصل على الأخبار بوساطة شاشة شبيهة بشاشة التليفزيون موجودة في منزله، وهذا هو الخطر الفعلي على موارد الصحافة[٢].المعلن لا يشتري المساحة الإعلانية في صحيفة ما إلا إذا كان لتلك الصحيفة قراء بمعنى أن تكون محققة لرسالتها الإعلامية أولاً، مما جعل المنافسة شديدة للغاية بين المؤسسات الصحفية للحصول على نصيب الأسد من الإعلان في سوق صحفها، وهذا بدوره ما يجعل المؤسسات الصحفية شديدة الحساسية للأزمات الاقتصادية التي يتعرض لها سوقها الإعلاني، بالإضافة إلى تأثيره المباشر على مضمون الصحيفة وشكلها[٣].

٤- الرسالة الإعلامية (الاجتماعية):

وهذه الخاصية تلقي على المؤسسة الصحفية أعباء إضافية تزيد عن تلك التي

---

(١) رفاعة الأنصاري، مرجع سابق، ص ٩٧.

(٢) جان لوي بريفو، مرجع سابق، ص ٦٧.

(٣) أمير العباسي، مرجع سابق، ص ٤٤.

تفرضها ظروف أي صناعة أخرى، ومن ثم فهي تشير إلى الكثير من المشكلات الخاصة بها مثل حجم الإعلان الذي قد يأتي على حساب سمعة الصحيفة وصورتها ورسالتها[1].

ثانياً: تقنية الصحافة والآثار التنظيمية:

يهدف الباحث في هذه الجزئية إلى إبراز وتعميق العلاقة بين الشكل التنظيمي للمؤسسة الصحفية والتقنية من خلال البحث في التأثيرات التي خلفتها التقنية الحديثة في تشكيل المؤسسة الصحفية، ويعرض الباحث في هذه الجزئية عدة جوانب على النحو التالي:

١- تقنية صناعة الصحافة[2]:

أصبح انتشار استخدام تطبيقات الكمبيوتر ظاهرة متزايدة في المجتمع الحديث، فشبكات تحليل المعلومات وأجهزة الفاكسيميل وشبكات الكمبيوتر هي بعض الأمثلة اليسيرة للكمبيوترواستخداماته في حياتنا اليومية، وربما يكون عالم الاتصالات هو أكبر مجال يظهر فيه موضوع تأثيرات استخدام الكمبيوتر.

ومن الواضح أن صناعة الصحافة قد انغمست بشكل كبير في ثورة التكنولوجيا الإعلامية، فعلى الرغم من أن استخدام أجهزة الكمبيوتر في المؤسسات الصحفية يرجع إلى نحو ٣٠ عاماً إلا أن التطور الضخم في استخدام الكمبيوتر خلال السنوات الخمس الأخيرة قد تضاءل – من حيث الأهمية – بالقياس إلى التطورات المتوقعة في إستخدامات الكمبيوتر خلال السنوات القليلة القادمة.

---

(١) بيير البير، مرجع سابق، ص ٦٨.

(٢) Nancy M. Carter & John B. Cullen, The Computerization of Newspaper Organization, (Boston: University Press of America Inc., ١٩٨٣,) pp. ٢-٩

وقد بدأ استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر في صناعة الصحف وعملية طبع الجريدة من بداية الستينات وحتى منتصفها، فقد أضحى استخدام الكمبيوتر في عمليات تنضيد الحروف للطباعة، وضبط طول الأسطر المطبوعة وكذلك في عمليات الترتيب والسيطرة على المعلومات تطوراً خلاقاً مذهلاً، ومع تقدم أجهزة الكمبيوتر وتقنياته تغيرت عمليات الإنتاج الصحفي بشكل جذري، فقد أصبحت العمليات التي كانت تعد من قبل أعمال يدوية شاقة ومضنية ومستهلكة للوقت وقبل كل شيء، باهظة التكاليف- أصبحت عمليات آلية توفر الوقت والجهد والمال.

إن التقدم التكنولوجي الجذري في إدارات الطباعة والإنتاج كان مقدمة لما آت، فاستخدام الكمبيوتر لم يكن ليقتصر على حجرة الطباعة أو في مهام تحليل المعلومات، بل نفذ إلى كل المؤسسات الصحفية، وحتى في داخل آخر القلاع التقليدية الحصينة للعمل الصحفي وهي غرفة التحرير الإخباري، وكان الدافع لهذا التغير الجذري هو استخدام شاشات الكمبيوتر في الكتابة، وعلى الرغم من كونها أشياء عادية في استخدام الفيديو والكمبيوتر الشخصي، إلا أن وقتها كان دليلاً على بداية سلسلة تفاعلات ستؤدي إلى ثورة في عالم الإنتاج الصحفي.

والصحف التي تستخدم الكمبيوتر في وقتنا الراهن يمكن أن يطلق عليها نظام الربط الداخلي الكامل فقد حلت وحدات الشاشة الطرفية من نوعي (CRT)،(VDT) محل الآلات الكاتبة في حجرة الأخبار، واستخدمت هذه الشاشات وسائل اتصال للقيام بعمليات إضافة المعلومات والتحرير وكتابة العناوين واختصار المقالات ووضع الخطط، وفي حجرة صف الأحرف للطباعة تستخدم الشاشات الطرفية لتحديث النصوص القديمة مثل الإعلانات الحكومية التقليدية والإخطارات القانونية، وتتم مراجعة النصوص على الشاشات الطرفية قبل تنضيد الحروف للطباعة، كما تقوم إدارة الإعلانات بتجهيز الإعلان المطلوب وإعداده على الشاشة.

وهذه التغيرات التي يراها بعضهم تغييرات جذرية قد أدت إلى إثارة المناقشات داخل صناعة الصحافة، وهي مناقشات تضارع مسيرة التقدم التكنولوجي، ففي أعقاب جولة في مؤسسات الصحافة في الولايات المتحدة، وفي أربع دول أوروبية كتب

دومينيك والتون D.Walton (١٩٧٩): لقد أخبروني أن التكنولوجيا الجديدة تغير كل شيء ولا تغير أي شيء فعلى سبيل المثال تم تفسير استخدام الشاشات الطرفية في الكتابة على أنه ثورة على القديم، وفي الوقت نفسه قيل إنها مجرد أجهزة مساعدة يمكن استخدامها دون إحداث أي تغيير في عمل المؤسسة الصحفية، أو في المضمون الفكري للمادة المستخدمة[١].

وفي صناعة الصحافة فإنه من بين الموضوعات الرئيسة التي تثير الاهتمام يبرز موضوع النفقات النهائية ليس فقط من جهة الأموال التي يجري إنفاقها ولكن أيضاً بالنسبة لتغيير الأشخاص، فبالرغم من أن الثورة التكنولوجية قد فتحت آفاقاً جديدة وآمالاً كبيرة لمزيد من فرص العمل، إلا أنها بالنسبة لآخرين كانت تعني التهديد والدمار فاستخدام التكنولوجيا المتطورة في المؤسسات الصحفية قد أدى في الغالب الأعم إلى الاستفادة من المزايا الرئيسة لاستخدام الكمبيوتر وذلك بتحقيق الإنتاج السريع والدقيق بما يحمله في طياته من تهديد للعاملين بفقد وظائفهم، فقد أدى ظهور الكمبيوتر إلى إلغاء العديد من الوظائف، في حين تغيرت بعض الأعمال[٢].

---

(١) المرجع السابق، ص ٧.

(٢) يمكن القول عموماً إن التقنية الصحفية الجديدة تعني قدرات هائلة واستثمارات مالية كبيرة، فكل قطاعات المؤسسة الصحفية- وليس قطاع الإنتاج فقط – يستفيد من الوسائل الحديثة المكلفة والتي توفر احتياجات القارئ والمعلن، وعلى سبيل المثال فإن مركز الإنتاج الصحفي الذي تكلف ١٨٥ مليون دولار، يوفر لصفحية "تربيون" في واشنطن أحدث طباعة بالألوان وقدرة هائلة على المرونة في التوزيع، فهذه الصحيفة التي تحقق توزيعاً عالياً في مدينة شيكاغو، تصدر حالياً طبعات متطورة لمناطق مختلفة خاصة، كما تصدر طبعات ذات توزيع محدود لمناطق صغيرة لتقدم بهذه الوسيلة أسعاراً تنافسيةأفضل من وسائل الإعلام الأقل حجماً، كما أن إدارة التوزيع تتمتع بمزايا وسائل النقل الأسرع والأفضل مما حقق نجاحاً ملحوظاً على منافستها "شيكاغو صن تايمز".

وفي بلتيمور .. تنتج صحيفة صن Sun نحو ٧٥ ألف نسخة في الساعة من خلال مركزإخراج صحفي تكلف ٥٠ مليون دولار، جرى إنشاؤه بجوار أربع مطابع كبيرة، وتساعد التكنولوجيا الجديدة الصحيفة في تحقيق تقدم هائل في مجال تطوير الإخراج الصحفي وفي القدرة التنافسية، فقد فاقت صحيفة "صن" صحيفة" بالتيمور نيوز أمريكان" التي توقفت عن الصدور عام ١٩٨٦ كما أنها مستمرة في

٢- الخيارات التقنية الجديدة في مجال الصحافة:

يمكن أن نحصر الخيارات التقنية الجديدة في مجال الصحافة في الخيارين التاليين:

أ) الخيار الأول: التقنية التي تخدم الإنتاج الصحفي بشكل مباشر، وتحسن نوعيته مثل توزيع المواد على الصفحات الإلكترونية وإرسال الصور بالكمبيوتر.

ب) الخيار الثاني: تقنية تساعد الصحيفة في الحصول على المعلومات وإرسالها بشكل غير تقليدي مثل المكتبات الإلكترونية وبنوك المعلومات[1].

٣- التقنية وتنظيم المؤسسة الصحفية:

التفوق وفي إصدار صحف يومية وأسبوعية أخرى في ميرلاند ولقد أدى استخدام هذه الصحيفة للتكنولوجيا الجديدة إلى تغيير الشكل التنافسي في صحافة الولاية بأكملها.

بالنسبة لكل من وول ستريت جورنال Wall Street ويواس ايه توداي USA Today والنيويورك تايمز New York Times أدى انتشار الاتصالات بالأقمار الصناعية إلى تطويرها بشكل كبير وذلك لأول مرة في تاريخ الصحافة الأمريكية، فالصحيفة أفضل صحيفة تستخدم الصور الملونة في عدد من المناطق، كما أن النيويورك تايمز تستخدم ثمان من دور الطباعة في تحركها، الرامي إلى إصدار نحو مليون نسخة يومياً (انظر):

- Conrad Fink , op.cit, pp. ٢٧٩-٢٨١.

(١) كان حلم مديري الصحف لسنوات يتركز في شيء واحد: أن يكون باستطاعتهم أن يختصروا هذه الإجراءات الطويلة التي تستهلك الكثير من الوقت والمال في عملية الإخراج والتي يتنقلون فيها ما بين غرفة التحريروالمطبعة، وأن يكون أيضاً بمقدور المحررين ورسامي الإعلانات أن يتكفلوا بمسؤولية إخراج الصحيفة في شكلها النهائي،وهي أحلام تعني ثورة في اقتصاديات الإنتاج وتقلل من حجم العمالة والنفقات.

ولتحقيق هذا الحلم رصدت الأموال وتجمعت الخبرات الفنية الكبيرة وظهرت أولاً طريقة الطباعة البارزة والأوفست، ثم التحرير بوساطة شاشات الوحدات الطرفية، ثم ظهرت أخيراً طريقة توزيع المواد إلكترونياً على الصفحات وهي طريقة يمكن أن تؤدي إلى إلغاء عمليات قسم الجمع وإعداد المكنات، كما أنها تطور تكنولوجي لابد أن تأخذ به الصحف في عمليات الإخراج.

وتتم هذه الطريقة على النحو التالي: تعد المواد التحريرية والإعلانات على شاشات الوحدات الطرفية بوساطة المحررين ورسامي الإعلانات وتحفظ تلقائياً في ذاكرة الكمبيوتر، ويتم استخراجها على الشاشة عند الحاجة، وبهذه الطريقة يمكن إعداد صفحات كاملة من الموضوعات الصحفية والعناوين والصور والإعلانات على شاشة الوحدات الطرفية ثم توجيه الصفحات مباشرة بعد ذلك إلى عمليات الطباعة. (انظر) - المرجع السابق، ص ٢٨٣.

يربط بعض الدارسين التطور السريع والهائل في صناعة الصحف وإنتاجها بالثورة المعلوماتية التي يتميز بها هذا العصر، مما جعل لهذه الصناعة أهمية إستراتيجية نابعة من تأثيرها الهائل في المجتمع[1].

وتؤكد الدراسات التي تتعرض لنشاط المؤسسة الصحفية أنها تواجه عوامل كثيرة تتصف بالتغير السريع في مقدمتها التكاليف المتزايدة لهذه الصناعة، مما جعل اتجاه المؤسسة الصحفية نحو التقنية الحديثة أمراً تقتضيه الميزتان الأساسيتان لهذه التقنية، وتتمثل أولاهما في مساعدة المؤسسة على المدى الطويل في تخفيض تكلفة إنتاج الصحيفة والتركيز على الوظيفة الأساسية فتتمثل في أن التقنية ساعدت على التخفيف من حدة عنصر الوقت حيث تتيح أمام الصحيفة مزيداً من الوقت الذي يسمح لها بالمنافسة في السوق الإعلامية ويجعل منتجها أقل قدماً من السابقة، ولا تقف الفوائد الملموسة للتقنية عند هذا الحد بل تتعداه إلى التوزيع والإعلان[2].

وكان من الطبيعي أن تزيد درجة التخصص كلما زاد مستوى التقنية المستخدمة في المؤسسة، وبالتالي درجة التعقيد بحيث أصبحت تستدعي حماية خاصة تتضمن نظم صيانة لوسائل التقنية ونظم تدريب على استخداماتها الحديثة.

وقد استتبع إدخال التقنية الحديثة في المؤسسة الصحفية مجموعة من الآثار التنظيمية باعتبار أن التقنية في المؤسسة تمثل مرحلة جديدة من مراحل نمو التنظيم وتغييره[3]. ويعرض الباحث فيما يلي بعض هذه الآثار في بعض جوانب العمل الصحفي:

---

(١) سمير صبحي التأثير التكنولوجي الحديث على إنتاج الصحيفة اليومية، مجلة الدراسات الإعلامية، العدد ٤٣، ١٩٨٦، ص٣٩-٤٣.

(٢) رجع الباحث إلى:

- جون – ر – بيتنر – مرجع سابق، ص ٨١.
- أميرة العباسي، مرجع سابق، ص ١٤٠

(٣) مصطفى تركي وآخرون، مرجع سابق، ص ٣٨٧.

(*) ليست حرية الصحفي في إدخال النص وإخراجه مطلقة، فلرئيس التحرير الحق بالتدخل لمعالجة النص أو حذفه.

أ) التحرير الآلي (الإلكتروني):

تقوم فكرة التحرير (اليكترونيا) على التخلص من مجموعة العمليات المألوفة في أقسام التحرير غير الإلكترونية كالكتابة على الآلة الكاتبة، وتصحيح البروفات وإعادة الجمع للتصحيح، وقد وصل التطور التقني الذي يخدم العمل التحريري إلى درجة وجود أنظمة تقنية تتيح للصحفي تدخلاً فعالاً وحاسماً في عملية إعداد الصحيفة وإخراجها – وإخراج مقالته أو صفحته عن طريق الحاسب الآلي مباشرة، فقد حلت شاشة التصحيح الضوئي V.D.T التي تستخدم أنبوبة أشعة كاثودية C.R.T. كتلك المستعملة في شاشات التليفزيون محل تلك العمليات، حيث يراجع النص ويصحح فوراً بوساطة الحاسب، ثم يتم اختزان كل المواد التحريرية في مخزن رئيس خاص يقوم بالترتيب والإخراج وفقاً للأوامر المعطاة له من قبل المحرر فتكون جاهزة للنزول إلى المطبعة ألكترونياً (*). دون الحاجة إلى قسم للمونتاج أوالإخراج، حيث إن كل ما يتعلق بشكل الصحيفة وإخراجها مبرمج بالحاسب أصلاً، وخلال هذا العرض الموجز للتطورات الأخيرة فيما يتعلق بتقنية التحرير الصحفي نلمس بوضوح الشكل الذي سوف يكون عليه البناء التنظيمي في المستقبل في هذا الجانب، حيث تختفي إدارات رئيسة كانت ولا تزال في كثير من المؤسسات الصحفية، وفي طليعتها قسم الصف التصويري، وقسم المونتاج، وقسم التصحيح[1].

ب) الإخراج الآلي:

جعلت التقنية الحديثة في مجال التصوير الصحفي من عملية الإخراج عملية آلية عن طريق برمجة الحاسب الآلي بالضوابط الإخراجية للعمل الصحفي بشكل عام، وعن طريق برمجة خاصة، ويتشكل الإخراج الصحفي وضوابطه للمؤسسة الصحفية

---

(1) مايكل هاملن، الفوائد التحريرية والإدارية للتكنولوجيا الجديدة، ورقة بحث مقدمة إلى الاتحاد العام للصحفيين العرب، بيروت، ١٩٨٠.

- فيليب غايار، تقنية الصحافة (باريس: عيدات، ١٩٨٣) ص١٠٠.
- سمير صبحي، صحيفة تحت الطبع، ط٢ (القاهرة:دار المعارف، ١٩٨٠) ص ٢١١.
- خليل صابات، الصحافة مهنة ورسالة (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٧) ص ٤٥.

على حدة، مما يعني انتهاء عهد أقسام الإخراج الصحفي وهو واقع فعلي في صحيفة الواشنطن بوست حيث قام الباحث بزيارة ميدانية لها، وهو ما تحاول الشركة السعودية للأبحاث والتسويق تطبيقه.

جـ) الحاسب الآلي والطباعة:

أصبحت عملية تجميع الكلمات في أحرف الرصاص ووضعها في إطار حديدي، ثم عملية تجميع حروف الرصاص آلياً، عمليات قديمة لا تتمشى مع التطور التقني الذي استحدثه الحاسب الآلي في العمليات الطباعية.

ومع أن استخدامات الحاسب الآلي في الطباعة الصحيفة معمول بها منذ فترة طويلة إلا أنها لم تتطور كافية إلا في حوالي عام ١٩٧٥، حيث تضمنت أول تطبيقاته عمليات إنتاج الأشرطة المجزأة التي تملأ السطور التي تستخدم مع مكنات الطباعة من نوع S – T – T وفي مدة وجيزة استطاعت هذه الأشرطة أن تدفع النوع الوليد الجديد من التركيب الضوئي (فوتوتايب) التي قللت من غرف التخطيط، وأسهمت بدورها في تخفيض تكلفة صناعة القوالب وتصحيح القراءة والنص والبروفات، إلى أن وصلت إلى هذه المرحلة المتطورة التي جعلت من عملية الطباعة الصحفية عملية آلية مائة بالمائة، وأكثر سرعة، حيث أصبح بالإمكان أن تستقبل المطبعة الصحفية الآلية الصفحات من الكمبيوتر مباشرة دون الحاجة إلى إخراج أفلام للصفحات بل أن مرحلة نقل الصفحات بالأقمار الصناعية أصبحت تقنية قديمة ومكلفة مادياً.

د) إدارات جديدة وموظفون جدد:

مع التطور الكبير الذي طرأ على معدات الطباعة التي أصبحت أقل حجماً والتي تعتمد بشكل أكبر على الكمبيوتر تغيرت احتياجات الكثير من الصحف بالنسبة للعاملين بها، فعلى سبيل المثال استغنت صحيفة ستار نيوز **Star News** الأمريكية نهائياً عن عمال المونتاج وأصبحت تعد كل صفحاتها إلكترونيا، كما أظهرت دراسة حديثة قامت بها مؤسسة راند **Rand**، أن عدد العمال الهامشيين في الصحف قد انخفض بنسبة ٥٢٪ عن ذي قبل بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة، وهناك توقعات بأن يصل هذا الرقم في النهاية إلى ٦٠٪، وتقول الدراسة إن الموظفين الذين عزلوا من

مناصبهم سيظلون يتقاضون مرتباتهم إلى أن يحالوا إلى التقاعد، وأن نحو ١٨٩ مليون دولار قد دفعت في شراء حصص في مؤسسات صحيفة ذهب نحو ٩٠٪ منها إلى عمال النقابات، وأن معدل حصة عمال النقابات من عمليات شراء الحصص بلغ ١٤ ألف دولار مقابل ٧٥٠٠ دولار للعمال غير النقابيين.

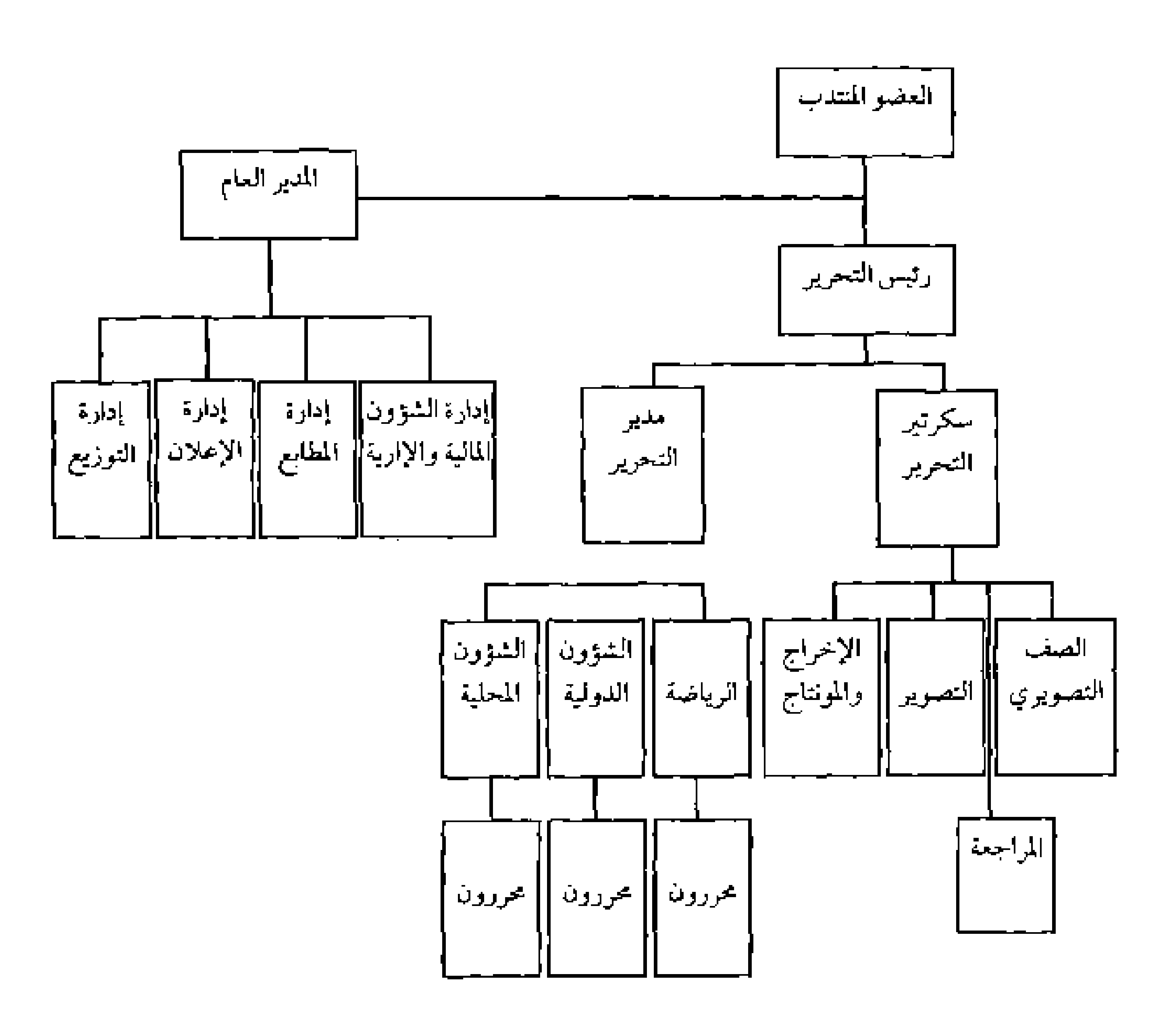
ويوجد في العديد من المؤسسات الصحيفة حالياً خبراء مقيمون في مجال تحليل المعلومات والبرمجة، ومن المتوقع أن يكون المديرون على علم بأهمية أنظمة الكمبيوتر فيما يتعلق بعمليات جمع وتخزين واسترجاع المعلومات التي تستخدم في العمليات الداخلية والخدمات الخارجية للعملاء، فسجلات الكمبيوتر الموجودة في إدارات مثل التوزيع والإعلانات تسهل لمديري الصحف أن يطلعوا على المعلومات الخاصة بالعملاء الحاليين والسابقين بل والعملاء المتوقع العمل معهم، كما تسهل عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالتسويق، كما أن سهولة الحصول على البيانات الموجودة في بنك المعلومات وتخزين كل المعلومات التي يجمعها المراسلون الصحفيون يسهلان لرؤساء تحرير الأخبار بشكل كبير تقديم تغطية إخبارية شاملة للقراء [1].

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث في المؤسسات الصحفية العربية موضوع الدراسة خلص إلى أن الشكل التنظيمي للمؤسسة الصحفية سوف يتغير كثيراً عما هو عليه الآن؛ فهناك أقسام رئيسة سوف تختفي، وهناك أقسام جديدة يتطلبها نوع التقنية المستخدمة سوف تستحدث، ومع هذا فنحن لا ننتظر أن نرى هذا التعديل بسرعة على شكل وطبيعة التنظيم في المؤسسات الصحفية العربية نتيجة لوجود عوائق مادية وتقنية تحول دون استفادة المؤسسة الصحفية من التطور الهائل في تقنية العمل الصحفي، وبالرغم من هذا كله سوف يأتي يوم تجد المؤسسات الصحفية العربية نفسها ملزمة باستخدام هذه التقنية، لأن مستقبل أوضاع السوق الإعلامي لن يسمح بالبقاء إلا للمتطور والفعال في مجاراة ثورة التقنية الإعلامية بشكل عام والتقنية الصحفية بشكل خاص.

---

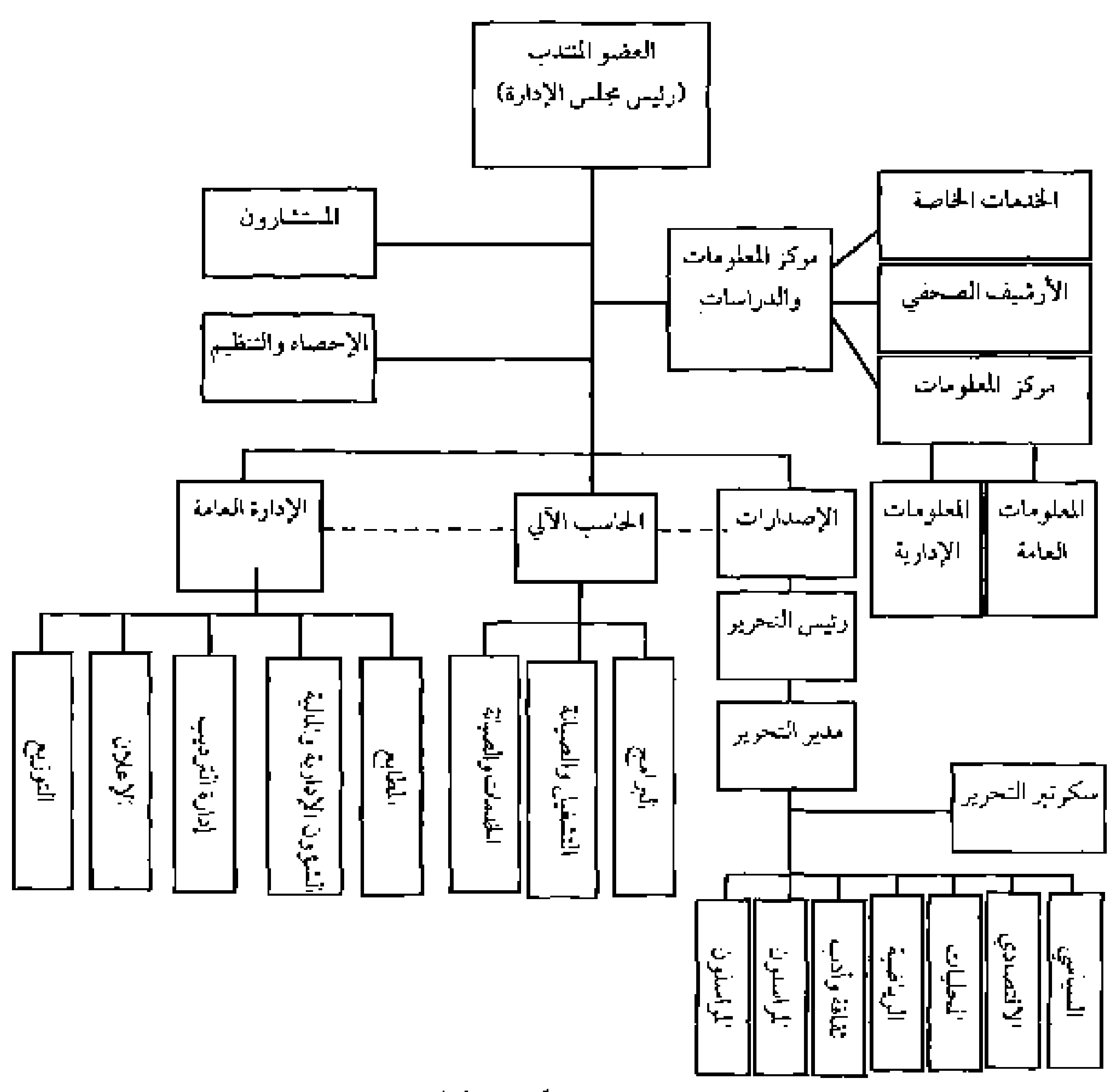
(١) a. Soh, op. cit, pp.٦-٨.

ولكي ندرك الأثر التنظيمي الذي يمكن أن تخلفه استخدامات التقنية الحديثة على العمل الصحفي نقارن بين الهيكل التنظيمي التقليدي للمؤسسة الصحفية (شكل رقم ٦) والهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحفية التي تستخدم تقنية الحاسبة في إصدار مطبوعاتها (شكل رقم ٧) حيث نلاحظ من المقارنة بين الشكلين تقلص إدارة رئيسة من إدارات هيئة التحرير وهي الإدارة الخاصة بسكرتارية التحرير حيث يقتصر وجودها على وظيفة سكرتير تحرير، والذي يفرض الوضع التقني عليه القيام بدور المراقب الفني للإخراج الآلي، ولذا لابد أن يكون قادراً على برمجة الحاسب الآلي، كما نلاحظ أيضاً ظهور إدارة مركزية لشؤون الحاسب الآلي، مما يعني أن المؤسسة الصحفية لن تقتصر على القطاعين التقليديين – الإدارة والتحرير، بل سيكون هناك قطاع ثالث يتمثل في قطاع الحاسب الآلي، كما يتضح من الرسم نفسه الأهمية الكبرى التي ينبغي أن تكون عليها وحدة مركز المعلومات واتساع مفهوم المعلومات وبالتالي تعدد وظائفها واتساع نطاقها.



شكل رقم (٦)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحفية التقليدية



شكل رقم (٧)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحفية الحديثة "الصحيفة الألكترونية

هـ) التقنية والأداء الصحفي:

لاشك أن إدخال التقنية الحديثة سيؤدي إلى انخفاض إنتاجية العامل التقليدي وانخفاض الروح المعنوية لذلك لابد من إدخال التقنية في إطار شامل يراعي الحاجات الإنسانية وحاجات المنظمة[1].

وقد أكدت الدراسات المختلفة التي قام بها خبراء التنظيم أن للتقنية تأثيراً مباشراً في بعض الأبعاد الهيكلية للمنظمات ومنها البعد الخاص بمستوى الأداء الصحفي، والذي سيتمثل في إدخال معايير ومقاييس جديدة للأداء تعتمد على التقنية الحديثة أيضاً، وإتاحة الفرص للأداء الصحفي الأفضل.

فالقياديون والمحررون بدأوا يتحملون مسؤوليات عمل كانت تجري في أقسام الجمع والتوضيب* سابقاً، ومع تزايد استخدام هذه الطريقة فإنه سيكون على المديرين أن يعيدوا التفكير في الفرد الذي سيستخدم هذه التقنية .. ومدى تأثير هذه التغيرات في الصحيفة بأكملها [2]، وذلك يتوقع الباحث أن يكون الأثر العام للتقنية على الأداء الصحفي إيجابياً نتيجة لما يوفره العامل من فرصة للاطلاع على المعلومات اللازمة بصورة أسرع وبشكل أفضل، ويوفر عليه وقت إنتاج مادته الصحفية؛ إذ سوف يخصص العامل هذا الوقت المتقطع لتحسين مستوى أداء خدمته، كما ستتمثل إيجابيات التقنية في أنها سوف تساعد على طرد العناصر غير القديرة مهنياً.

وبصفة عامة يمكن القول إنه سيترتب على ارتفاع المستوى التقني للمؤسسات الصحفية آثار بارزة على التنظيم من أهمها[3]:

---

(١) جون هـ. جاكسون وآخرون، مرجع سابق، ص ٤٠٠- ٤٣٣.

(٢) A. Sohn, op. cit, P.٨.

(٣) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ٣١٩.

(*) السيطرة على العمل الصحفي اليومي حقيقة مشاهدة اليوم في عالم الصحافة، وهو ما لمسه الباحث عند زيارته الميدانية لصحيفة الواشنطن بوست الأمريكية عام ١٩٨٨م.

١- تخفيض عدد العاملين في الأنشطة المختلفة للمؤسسة الصحفية سواء ما يتعلق منها بالطباعة أو بالتحرير.

٢- تغيير في نوعية المهارات اللازمة للعاملين، فالمطبعة أصبحت تتطلب عمالة عالية التعليم الفني، كذلك أصبح من المهارات اللازمة للعاملين في التحرير معرفة التعامل مع الحاسب الآلي وإدخال البيانات.

٣- خفض التكلفة عن طريق الإسراع في العمليات وإحكام السيطرة عليها الفرصة للإدارة العليا للتفرغ والتخطيط وبالذات في المجال الصحفي؛ إذ يتيح الكمبيوتر لرئيس التحرير متابعة نشاطات المراسلين والمحررين في مختلف أنحاء العالم عن طريق متابعة شاشة الكمبيوتر التي أمامه، بالإضافة إلى ما يتيحه استخدام الحاسب الآلي لرئيس التحريرمن متابعته للموقف التحريري في مختلف الصفحات(*).

الفصل الرابع

التعريف بالبيئة التنظيمية للمؤسسات الصحفية
(عينة الدراسة)

الفصل الرابع

التعريف بالبيئة التنظيمية للمؤسسات الصحفية

(عينة الدراسة)

يقوم الباحث في هذا الفصل بالتعريف بمجتمعات الدراسة وعينات المؤسسات الصحفية التي قام بإجراء الدراسة التحليلية والمقارنة عليها، وقد قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

* المبحث الأول: البيئة العامة لمجتمعات الدراسة وأثرها في تنظيم المؤسسات الصحفية.

* المبحث الثاني: اللوائح والقوانين المنظمة للنشاط الصحفي في مجتمعات الدراسة.

* المبحث الثالث: التعريف بالمؤسسات الصحفية التي أجريت عليها الدراسة الميدانية في مجتمعات الدراسة.

المبحث الأول

البيئة العامة لمجتمعات الدراسة وأثرها في تنظيم المؤسسات الصحفية

وبعد أن أبرز الباحث أهمية الدراسات الخاصة بالبيئة التي أجريت في الإدارة يقوم في هذا المبحث بتلمس آثار البيئة العامة التي يتكون منها مجتمع الدراسة على الجوانب المختلفة للعمل الصحفي في قطاعه التحريري وقطاعه الإداري، ولأن العوامل المؤثرة كثيرة – ومنها العام والخاص – رأى الباحث أن يتعرض لتأثير أهم هذه العوامل في العمل الصحفي والتي حصرها في:

- العوامل الحضارية والثقافية.
- العوامل الاجتماعية.
- العوامل السياسية.
- العوامل التقنية.
- العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية.
- العوامل الجغرافية.

والواقع أن الاهتمام بدراسة بيئة الإدارة هو محاولة موضوعية لفهم الإدارة في إطارها الصحيح، وهو البداية السليمة لدراسة وفهم خصائص الإدارة في مجتمع بذاته، لذلك فإن من الضروري فهم العوامل المؤثرة في الإدارة ومعرفة تفاعلها مع الإدارة وانعكاساتها عليها.

إن دراسة البيئة في الفكر الإداري الحديث تنطلق من نظرية النظم التي تقوم على اعتبار أن المنظمة نظام مفتوح حصل على الموارد اللازمة للإنتاج من البيئة، ومن ثم

تحولها إلى منتج تعيده بدورها إلى البيئة، ولذلك فالمنظمة بهذا الاعتبار جزء من كل، وفرع من نظام أكبر هو بيئة المنظمة التي تؤثر فيها وتتأثر بها.

ويأتي اهتمام خبراء الإدارة بدراسات البيئة نتيجة منطقية لاعتماد الخطط الإستراتيجية لأي منظمة على البيئة المحيطة بالمنظمة، وبدورها تقوم تلك الخطط بتحديد شكل ونوع البناء التنظيمي الذي ينبغي على المنظمة أن تتبعه[1].

ويعرض الباحث فيما يلي تأثير العوامل البيئية المختلفة الجوانب التنظيمية للمؤسسات الصحفية:

أولاً: العوامل الحضارية والثقافية:

تمثل العوامل الحضارية والثقافية المكونة للمجتمع عاملاًمهماً في نشاط وتصرفات وردود فعل العاملين في المنظمات، ولكي نستطيع أن نلمس تأثير هذه

---

(١) هناك العديد من الدراسات التي أجريت لمعرفة مدى تأثير البيئة العامة والخاصة في تنظيم المنشآت المختلفة، ومن أشهر الدراسات ما قام به، ألفريد تشاندلر، الذي نشر دراسته الخاصة بالعلاقة بين الخطوط الاستراتيجية للمنشأة والبناء التنظيمي عام ١٩٦٢، وهناك الدراسة التي قام بها توم بيرنز وستالكر التي كان من أهم نتائجها ما توصل له الباحثان من أن التنظيم العضوي المرن هو الأكثر فعالية وكفاءة في مجال المنظمات التي تعمل في ظل ظروف بيئية غير مؤكدة، وفي ظل منافسة حادة (كما هو حال صناعة الصحافة).

كما أثبتت الدراسة أن استخدام المنظمة تنظيماً آلياً سوف يؤدي بشكل كبير إلى الإضعاف من قدرتها على الاستجابة للمنافسة ولعوامل البيئة المحيطة بها، ولهذا ركزت الدراسة الثالثة التي قام بها لورنس و لورش عام ١٩٦٧ على الطرق والوسائل الفنية الخاصة التي يمكن للإدارة من استخدامها لإحداث التغيير المطلوب عند محاولتها الاستجابة للضغوط والمؤشرات البيئية.

ولم تقف الدراسات في هذا المجال عند هذا الحد بل تلاها العديد من الدراسات التي قامت على أساس من الدراسات السابقة: (نظر):

- جون هـ . جاكسون وآخرون، مرجع سابق، ص ١٠٨.
- عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، مرجع سابق ص ١١١-١١٣.
- محيي الدين الأزهري، الإدارة من وجهة نظر المنظمة (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩)، ص ١٤٨-١٦١.

العوامل في المؤسسة الصحفية في مجتمعات الدراسة سوف نقف أمام تأثير هذه العوامل في الأهداف التي تسعى لها المؤسسة وبالتالي مستوى أداء تلك المؤسسة.

وتشكل هذه العوامل احتياجات المجتمع وتطلعاته، فعند نشأة الصحافة والناس يتوقعون من الصحف أن تفعل الكثير، وليس تحقيق الربح فقط، فقد كان على الصحف أن تعلم الناس، وأن ترفع من مستواهم وأن تخدم المصالح الجماهيرية،ومع التغير الدائم في مفاهيم المجتمع، كانت الصحف تتعرض لهجمات العامة على جبهات عديدة، ولهذا فإنه لا يمكن اتخاذ أي خطوة تسويقية مهمة دون النظر إلى وجهة نظر المجتمع القائم بالنسبة للصحافة، كما أنه يجب على الصحف أن تعمل أيضاً لتحسين صورتها أمام المجتمع، وتعاني صناعة الصحافة في الوقت الراهن بشكل عام من سوء صورتها؛ ففي بحث أجرته روث كلارك **Ruth Clark** لإحدى مؤسسات الأبحاث اتضح أن ٧٥٪ من البالغين الذين شملهم استطلاع الرأي الذي تم عام ١٩٨٥ يشكون في مصداقية وسائل الإعلام في حين لا يثق بها إطلاقاً ٢٠٪، وذكر ٧٥٪ منهم أن المراسل الصحفي لا يهمه سوى تقديم قصة إخباريه جيدة ولا يهتم بمشاعر الناس أو الإساءة إليهم، كما أن الدراسات التي أجرتها كلارك وغيرها من الباحثين تشير أيضاً إلى أن الرأي العام يمكن أن يغير بشكل سريع احتياجاته من الصحف، فمن تقديم التحقيقات الإخبارية الخفيفة على سبيل المثال يمكن أن يطلب التركيز بشكل قوي على أحداث إخبارية هامة والتركيز على الحقائق، ثم يترك للقراء مهمة استخلاص ما يحلو لهم من نتائج[١].

ونعرض فيما يلي تأثير العوامل الحضارية والثقافية في طبيعة عمل المؤسسة ومستوى المركزية فيها، وسوف نقف عند تفاعل أفراد المؤسسة تجاه نظم ولوائح العمل، وكذلك الأسس المعتبرة لإختيار العاملين في المؤسسات الصحفية في مجتمعات الدراسة.

١- الأهداف وضوابط العمل:

حددت السياسة الإعلامية للمملكة العربية السعودية- المنطلقة من الإطار

(١) Conrad Fink,op.cit. P.١٢٣.

الثقافي للمجتمع السعودي أهداف المؤسسات الإعلامية بالدعوة إلى الإسلام ومكارم الأخلاق والعمل على مناهضة التيارات الهدامة والاتجاهات الفكرية المعادية للإسلام[1]، مما يعني عملياً أن المؤسسة الصحفية في المملكة العربية السعودية يجب أن تحد من استخدام الفنون الصحفية التي لا تتفق والإسلام كالترويج لما يتعارض ومكارم الأخلاق من نشر للصور الفاتنة أو العارية بهدف الإثارة، أو حتى صور المرأة وهو ما يلاحظ على صحف ومجلات المؤسسات الصحفية السعودية.

أما في مصر فالعوامل الثقافية التي تبرز في قانون سلطة الصحافة في هذا الجانب تفرض على المؤسسة الصحفية أن تعمل على الحفاظ على الحريات والواجبات العامة، والالتزام بالمقومات الأساسية للمجتمع بما يكفل الوحدة الوطنية[2].

ومن خلال تلك الدراسة الميدانية نجد العوامل الثقافية في مصر أقل حدة من تلك الموجودة في السعودية فيما يتعلق بصورة المرأة أو فيما يتعلق بحدود الحشمة، مما يجعل البيئة المصرية أقل اعتراضاً على أسلوب الإثارة.

وهذه العوامل يختلف تأثيرها في المجتمع المغربي عما هو عليه الحال في المجتمع المصري، ولهذا نجد أنه على المؤسسة الصحفية المغربية الالتزام فقط بتحقيق المصلحة الوطنية[3].

من خلال هذه المقارنة نجد أن أهداف المؤسسات الصحفية في المملكة العربية السعودية أكثر ضبطاً، مما يعني فرصاً أقل في العمل الصحفي، وبالتالي يتأثر شكل وطبيعة التنظيم في البيئة السعودية التي ينبغي أن تكون أيضاً أكثر ضبطاً وتحديدا بعكس الحال في المجتمعات الأخرى التي فيها قيود أقل.

٢- حجم المؤسسة ومستوى المركزية:

يغلب على المؤسسات الصحفية في المملكة العربية السعودية النزعة الفردية في

(١) انظر نظام المطبوعات السعودي، والسياسة الإعلامية السعودية (ملحق رقم ٣، ورقم ٥).

(٢) انظر قانون سلطة الصحافة المصري (ملحق رقم ٦).

(٣) انظر قانون الصحافة المغربي (ملحق رقم ٧).

التكوين ومنها بالطبع المؤسسات الصحفية السعودية الحالية التي كانت في الأصل فردية، لذلك تميل هذه المؤسسات إلى عدم الضخامة [1].

وتتفق مع هذا الاتجاه المؤسسات الصحفية في المغرب.

أما في مصر فالصحافة غير القومية تميل أيضاً إلى عدم الضخامة بعكس المؤسسات القومية المملوكة للدولة التي منها الأهرام؛ إذ فرض عليها ارتباطها بالدولة الضخامة التي تعيشها حالياً.

أما من ناحية المركزية فتشترك جميع المؤسسات عينة الدراسة في ميلها نحو المركزية.

٣- النظم واللوائح وتفاعل العاملين معها:

هذا المحور تتفق عليه مجتمعات العمل في الدول النامية وهو من خصائص هذه الدول التي تعد مجتمعات الدراسة جزءاً منها ويقوم على أساس الآتي:

- يمثل التقيد بنظام العمل مشقة وإرهاقاً للعاملين.
- عدم تقبل العاملين لعملية إصدار الأوامر بروح طيبة، بل قد يرفضونها أحياناً.

٤ – الوقت:

هذا المحور أيضاً من خصائص المجتمعات النامية ويتمثل في إعطاء عنصر الوقت أهمية أقل من البيئات الأخرى[2].

٥- اختيار العاملين:

وهذا أيضاً من خصائص البيئات النامية، ولذلك تشترك فيه المجتمعات الثلاثة وإن اختلفت درجة حدته من مجتمع لآخر، ويتمثل في أن التعيين في الوظائف الكبيرة- وخاصة في المجال الصحفي- يتم وفقاً لمعايير الثقة والصداقة التي تربط هؤلاء

---

(١) مدني عبد القادر علاقي، إدارة الأعمال في البيئة السعودية بين النظريات والممارسة (جدة: دارالشروق، ١٣٩٩) ص ٥٥.

(٢) المرجع السابق، ص ٥٦.



بالمالكين[1]، أو أصحاب سلطة التعيين كما هو الحال في المملكة العربية السعودية[2] ومصر[3]، وإن كانت حدة هذا المحور أخف في مصر نظراً لوجود العديد من الكفاءات الصحفية.

ثانياً: العوامل الاجتماعية:

يتضح تأثير هذه العوامل المباشر والحاسم من خلال النشاط التسويقي للمنظمة، فلم يعد سوق الصحيفة محدداً فقط بالقدرة الشرائية بقدر ما هو معتمد على المستوى الإجتماعي[4].

كما يؤثر هذا العامل في مجال توسع، أو إنكماش المؤسسة الصحفية، واستحداث خدمات صحفية خاصة تزيد من دخل المؤسسة بما يضمن لها الاستمرارية، وتؤثر أيضاً في علاقاتها، ولكي نلمس تأثير هذه العوامل نورد أمثلة من خلال المحاور التالية:

١- الفرص التسويقية:

من خلال وجود مستوى تعليمي عال ومنخفض في الطبقة الوسطى التي تشكل القطاع الأكبر من طبقات المجتمع السعودي والمصري، ومن خلال الزيادة المطردة لنمو السكان فيهما نجد أن الفرص متاحة وبشكل كبير لزيادة الفرص التسويقية أمام المؤسسات الصحفية عن طريق:

- زيادة التوزيع.
- إصدار صحافة متخصصة.
- إيجاد خدمات معلومات صحفية يمكن بيعها.

---

(١) المرجع السابق، ص ٥٦.

(٢) انظر نظام المطبوعات السعودي (ملحق رقم ٣).

(٣) انظر قانون سلطة الصحافة المصري (ملحق رقم ٦).

(٤) علي رفاعة الأنصاري، إدارة التوزيع في الصحف، مجلة كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة : العدد العاشر، محرم، ١٤٠٠هـ، ص ١٦٢٠

أما في المجتمع المغربي الذي تضيق فيه الطبقة المتوسطة ويقل فيه مستوى التعليم المتخصص عن المجتمعات الأخرى فإن الفرص التسويقية السابقة المتاحة أمام المؤسسات الصحفية في المغرب أقل وإن لم تكن منعدمة.

٢ – علاقات العمل:

انطلاقاً من أن التركيبة الاجتماعية العربية هي – في الأساس – واحدة، لذلك تتفق مجتمعات الدراسة فيما يتعلق بهذا المحور الذي يرتكز على أساس أن العاملين يتوقعون من إدارة المنظمة رعاية خاصة عن طريق مساعدتهم مادياً ومعنوياً في حالات الزواج والوفاة والمرض ...إلخ[1]، بالإضافة إلى أن كثيراً من الإداريين والمالكين يحبون تقديم الرعاية الأبوية للعاملين، وهذا يفسر ما نجده من تجاوز لبعض المبادئ الإدارية مثل تدرج السلطة، والتسلسل الإداري، وميل التنظيمات العربية نحو المركزية.

وتعد دراسة هذه العوامل وتحليلها المدخل الرئيس لمعرفة مدى التغير الذي يحدث في أسواق المؤسسات وبالتالي الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التطور؛ لأن تحديد حجم السوق يؤثر بشكل مباشر في حجم المنشأة ونوعية النشاط الذي تقوم به[2].

ثالثاً: العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية:

يبرز تأثر هذه العوامل في عدد من المحاور التي تقوم على المناخ السياسي العام السائد، وطبيعة النظام السياسي، وبالتالي النظام الاقتصادي السائد والنظم الإئتمانية الموجودة في السوق، والقوانين المنظمة للعمل الصحفي، ويمكن أن نحصر هذه المحاور فيما يلي:

---

(١) مدني علاقي، مرجع سابق، ص ١٠٦.

(٢) رجع الباحث إلى:

- علي الشرقاوي، السياسات الإدارية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث) ص ١٢٨، ص١٧١-١٧٣.
- محمد بهجت كشك، المنظمات وأسس وإدارتها (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٨٥) ص ١٠.

١- الملكية:

يقصر النظام السياسي في المملكة العربية السعودية حق إصدار الصحف في مؤسسات معينة تم إنشاؤها لهذا الغرض، ولا يستثنى من هذا إلا بعض المجلات المتخصصة [1] – في حين يكفل النظام المصري والمغربي للأحزاب والأشخاص الاعتباريين الحق في إصدا الصحف والمجلات[2].

٢- المضمون:

بينما لا تستطيع المؤسسات الصحفية في المملكة العربية السعودية الابتعاد عن السياسة العامة للدولة أو تجنبها، ولذلك لابد أن يكون محتوى صحف هذه المؤسسات متفقاً والسياسة العامة للدولة[3] يتيح النظام السياسي السائد في كل من مصر والمغرب وجود صحف ذات مضامين تخالف السياسة العامة للحكم، وإن كان الأمر ليس على إطلاقه فهناك أيضاً قيود تفرض على الصحف خصوصاً القومية منهاالتي تعد – إلى حد كبير – لسان حال الحكومة في مصر.

٣- التسويق:

لا تستطيع المؤسسات الصحفية السعودية استخدام بعض الأساليب التسويقية والترويجية التي تتنافى والتشريع الإسلامي الذي يمثل مرتكز النظام السياسي للمملكة، في حين تقل حدة هذا الموضوع في مصر والمغرب.

وتتساوى المؤسسات الصحفية في المجتمعات الثلاثة فيما يتعلق بالقيود المفروضة على التسعير.

٤- التمويل:

تحرك الأنظمة في المملكة العربية السعودية سياسة الإقراض بفائدة على البنوك

---

(١) ملحق رقم (٣).

(٢) انظر ملحق رقم (٦) ورقم (٧).

(٣) انظر الملحق رقم ٣، ٥).

أو على الأفراد مما يحد من النشاط البنكي في الإقراض[1]، وهو ما يجعل البنوك لا تقدم القروض للمؤسسات إلا في حالات استثنائية وبحكم العلاقات الشخصية.

وبما أن صناعة الصحافة أصبحت تتطلب استثمارات ضخمة أوجدت السلطات السعودية المؤسسات الصحفية والتي تعد شركات توصية بسيطة مما يسمح لها بتمويل ذاتها في فترة إنشائها، إلا أن الوضع الحالي تغير ويتطلب مزيدا من التمويل، وإلا قضى على فرصة التوسع المتاحة للمؤسسات الصحفية السعودية[2].

أما في مصر والمغرب فلا نجد أي مشكلة من هذه الناحية فسياسة الإقراض البنكي مكفولة بموجب القانون.

٥- الأفراد:

تقضي الأنظمة السعودية بعد الفصل التعسفي للعامل وتقيد عمل المرأة بما لا يتنافى والشريعة الإسلامية، كما أن العاملين لا يستطيعون تكوين التجمعات أو النقابات العاملية لأنه مخالف للأنظمة السعودية، وتقوم الدولة – ممثلة في مكتب العمل وديوان المظالم والمحاكم الشرعية- بحماية العامل.

أما في مصر والمغرب فالقانون يمنع الفصل التعسفي للعامل، إلا أنه لا يفرض أي قيود على عمل المرأة مادام ملتزماً بالآداب العامة كما يسمح القانون في البلدين بتشكيل النقابات[3].

٦- المنافسة:

تقصر الأنظمة السعودية المنافسة النابعة من داخل السوق الصحفي السعودي على ثماني مؤسسات لها الحق في إصدار صحف سعودية محلية، إلا أن المنظمة نفسها

---

(١) مدني علاقي، مرجع سابق، ص ٣١٤.

(٢) تقتضي مواجهة مشكلة التمويل لدى المؤسسات بما يتفق والسياسة السعودية الاقتصادية إعادة النظر في شكل ملكية المؤسسات والعمل على تحويلها إلى شركات مساهمة تكفل لها رأس مال ضخماً يتواكب وضخامة الاستثمار في الصناعة الصحفية، حيث ينعكس صغر حجم المؤسسات الصحفية السعودية وضآلة فرض التمويل عى كفاءة تلك المؤسسات.

(٣) المرجع السابق، ص ٣١٤.



تفتح الباب أمام المحافظة العربية والدولية- التي لا تمثل تهديداً للأمن الوطني السعودي- لمشاركة المؤسسات الصحفية السعودية سوقها الصحفي.

أما في مصر والمغرب فالمنافسة أكثر حدة؛ إذ لا قيود عى إصدار صحف محلية جديدة، والسوق مفتوح أمام الصحف الدولية والعربية للمشاركة في السوق، إلا أن الواقع الاقتصادي للمغرب ومصر حد بالدرجة الأولى من المنافسة في سوقيهما، مما جعل هناك استقراراً تنافسياً لصالح الصحف المحلية، بعكس الحال في السوق السعودي الذي يتميز باستمرار بالمنافسة العالية والقوية لأنه مطمع اقتصادي لكل الصحف العربية للامتيازات التي يوفرها والتي منها الحصول على العملة الصعبة بشكل مباشر دون أية قيود، ولانخفاض مستوى مضمون ما تقدمه الصحافة السعودية نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وتقنية.

رابعاً: العوامل الجغرافية:

يرتبط هذا العامل بالنطاق الجغرافي لسوق المنشأة، وبالتالي فهو يؤثر بشكل مباشر في حجم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وطبيعته على نحو ما توضحه المحاور التالية:

١- التوزيع:

فرض واقع المملكة الجغرافي – حيث تبلغ مساحتها أكثر من مليون كم٢ تحتل $\frac{4}{5}$ الجزيرة العربية وتتمثل فيها جميع التضاريس- فرض على المؤسسات الصحفية السعودية أن تعطي امتياز التوزيع لمؤسسات متخصصة لما يمثله التوزيع لها من تكلفة كبيرة، فكلما زادت مسافة نقطة التوزيع زادت تكلفتها، أما في مصر فقد كان للمساحة الأقل ولتمركز السكان في حوض النيل ولسهولة تضاريس الأراضي المصرية دور كبير في جعل النشاط التوزيعي للمؤسسات الصحفية – وبالذات القومية – مجدياً اقتصاديا، أما في المعرب فالوضع مختلف نوعاً ما، إذ نجد أن التركيز السكاني في المغرب يتركز في عمالة[1] الدار البيضاء وعمالة الرباط مما جعل التوزيع نشاطاً مجدياً بالنسبة للمؤسسات الصحفية المغربية.

---

(١) عمالة تعني في المغرب محافظة، أو منطقة إدارية.

٢- مدى المركزية:

يقتضي الواقع الجغرافي الكبير إستخدام نمط للامركزية في أداء العمل بالنسبة للمؤسسات الصحفية السعودية في حين يساعد الواقع الجغرافي في مصر على الاتجاه إلى المركزية في أداء العمل، ولذلك نجد أن المقر الرئيسي للمؤسسات الصحفية في مصر يتصف بالضخامة، كما ساعد التمركز الجغرافي للسكان في المغرب على اعتماد نمط المركزية في البنيان التنظيمي للمؤسسات الصحفية المغربية.

خامساً: العوامل التقنية:

يعد هذا العامل محصلة نهائية للعوامل السابقة فمستوى تقدم المجتمع تقنياً مرتبط بالمستوى الاقتصادي والنظم السياسية السائدة وهذا العامل له تأثير مباشر في مستوى التقنية المستخدمة في المنظمة وبالتالي في شكل وطبيعة التنظيم.

فالإمكانات المادية المتوافرة للمؤسسة الصحفية في ظل انعدام التقنية الاجتماعية، ولا توفر لها استفادة مثلى من تلك الإمكانات وإن مكنتها من الحصول على أحدث تقنيات العمل الصحفي، ويرتكز هذا العامل على المحورين التاليين:

١- المستوى العام للتقنية المتوافرة للمجتمع:

يتيح المستوى المتفع للتقنية المتوافر للمجتمع السعودي للمؤسسات الصحفية السعودية – من حيث المبدأ –استخدام أحدث تقنيات صناعة الصحافة، على حين تعوق العوامل الاقتصادية المجتمع المصري- إلى حد ما – والمجتمع المغربي – إلى حد كبير – من الحصول على المستوى العالي من التقنية.

٢- مستوى معرفة المجتمع بالتقنية المتاحة له:

مما لا شك فيه أن انخفاض مستوى معرفة المجتمع السعودي بالتقنية المتاحة له، يحد من إمكان استفادة المؤسسات الصحفية السعودية من التقنية العالية المتوافرة حالياً للعمل الصحفي، خصوصاً فيما يتعلق بالتحرير الآلي والكمبيوترالمركزي، مما يعني شكلاً جديداً للبنيان التنظيمي، حيث تختفي أقسام الإخراج الصحفي والمونتاج وقسم

الصف التصويري والتصحيح اللغوي، وهو ما يتطلب أيضاً مؤهلات خاصة بالعاملين في التحرير بما يكفل مستوى أداءؤ صحفياً أفضل.

ومع أن مستوى معرفة المجتمع المصري بالتقنية يفوق ما عليه المجتمع السعودي إلا أن المحور الأول يحول أحياناً دون استفادة المؤسسات الصحفية في مصر من التقنية الحديثة في مجال الصناعة الصحفية.

أما المجتمع المغربي حيث الأوضاع الاقتصادية السيئة ومستوى المعرفة بالتقنية محدود فإن المؤسسات الصحفية المغربية لا تزال بعيدة جداً عن الاستفادة من تقنيات لدرجة أن عدداً كبيراً منها لم يستخدم الطباعة بالأوفست حتى الآن.

المبحث الثاني

اللوائح والقوانين المنظمة للنشاط الصحفي

في مجتمعات الدراسة

تضع كثير من الدول لوائح وقوانين تنظم النشاط الإعلامي بها، وبالنظر لمجتمعات الدراسة نجد أن النشاط الصحفي في المملكة العربية السعودية ينظم من خلال:

- نظام المؤسسات الصحفية.
- نظام المطبوعات.
- السياسة الإعلامية للمملكة.

أما قانون سلطة الصحافة فهو المنظم للنشاط الصحفي في مصر، إضافة إلى ميثاق الشرف الصحفي، أما في المغرب فهناك القانون المعروف بقانون الصحافة ولما لهذه اللوائح والقوانين من تأثير مباشر في صناعة الصحافة، قام الباحث بدراستها وتحليلها لمعرفة أبعاد تأثيراتها التي تتمثل في مجموعة المحاور التالية:

المحور الأول: الاتجاه العام للصحافة:

يتمثل هذا المحور في دراسة تأثير اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الصحفي في مجتمعات الدراسة على الاتجاهات العامة للمؤسسة الصحفية والتي تتمثل في:

١ - الأهداف:

تحدد السياسة الإعلامية للمملكة العربية السعودية الأهداف العامة لوسائل الإعلام إضافة لما حددته المادة (٢٣) من نظام المطبوعات الصادر برقم ٦٥ تاريخ

٢٣/ ٣/ ١٤٠٢هـ حيث أوجبت أن من أهداف الصحف المحلية الدعوة إلى الإسلام ومكارم الأخلاق والإرشاد، ونشر المعرفة والثقافة[1]....

أما قانون سلطة الصحافة المصري رقم (١٤٨) لسنة ١٩٨٠م فقد حدد الأهداف العامة للصحافة بخدمة المجتمع، والحفاظ على الوحدة الوطنية[2].

أما قانون الصحافة المغربي فلا يحدد صراحة أهداف المؤسسة الصحفية إلا أنه يشير ضمناً إلى هدف الالتزام بالمصلحة الوطنية[3].

٢- الإعانات:

تتفق اللوائح المنظمة للعمل الصحفي في مجتمعات الدراسة على حظر تلقي المؤسسة الصحفية أو أحد أفرادها أي إعانات أو منفعة من الجهات الأجنبية سواء أكانت مباشرة أو عن طريق غير مباشر.

٣- المرجعية:

تنص اللوائح في المملكة العربية السعودية على أن مرجع المؤسسات الصحفية - التي تكون مسؤولة أمامه - وزارة الإعلام في حين حدد النظام مرجع المؤسسات الصحفية في مصر في المجلس الأعلى للصحافة التابع لمجلس الشورى. أما في المغرب فينص قانون الصحاف على أن المدعي العام هو مرجع الصحافة المغربي.

٤- محددات العمل:

تنص السياسة الإعلامية في المملكة العربية السعودية صراحة وكذلك نظام المؤسسات الصحفية على التزام الصحف فيما تنشره بالدين الإسلامي وحدوده، على حين تؤكد المادة السادسة من قانون سلطة الصحافة في مصر على وجوب إلتزام الصحفي فيما ينشره بالمقومات الأساسية للمجتمع المنصوص عليها في الدستور، ولا يشير القانون المغربي لمحددات العمل الصحفي.

---

(١) الملحق رقم (٣).

(٢) الملحق رقم (٦).

(٣) الملحق رقم(٧).

٥- أهلية الناشرين:

تجمع اللوائح في مجتمعات الدراسة على أن جميع مالكي الصحف والمساهمين في إنشائها أن يكونوا من مواطني البلد ذاته ولا يسمح للأجانب بتملك الصحف أو المساهمة فيها.

٦- الترخيص:

تتكون المؤسسة في المملكة العربية السعودية بقرار من رئيس مجلس الوزراء، أما الصحف والمجلات التي تصدر خارج نطاق المؤسسات الصحفية من قبل الجهات الحكومية أو الأهلية أو الأفراد فتكون بترخيص من وزير الإعلام بعد موافقة رئيس مجلس الوزراء.

وفي مصر على كل من يريد إصدار صحيفة أن يقدم طلبه للمجلس الأعلى للصحافة الذي يعطيه النظام الحق في إصدار الترخيص وفق ضوابط محددة.

أما قانون الصحافة في المغرب فينظم عملية منح الترخيص عن طريق تقدم الراغب في إصدار الصحيفة للمحكمة الابتدائية أو المحكمة الإقليمية بطلب تصريح من ثلاث نسخ يتضمن عدداً من البيانات اللازمة التي يشترطها القانون، ثم يكون من حق الشخص إصدار صحيفته بعد ذلك.

ثانياً: المحور الاقتصادي:

يتمثل هذا المحور في دراسة الآثار ذات الطابع الاقتصادي للوائح والقوانين المنظمة للعمل الصحفي من خلال النظر فيما يلي:

١- شكل الملكية:

حدد نظام المؤسسة الصحفية في المملكة العربية السعودية شركات التوصية البسيطة شكلاً لملكية المؤسسات الصحفية؛ إذ تتكون من عدد الشركاء لا يقل عددهم عن (١٥) ولا يزيد عن خمسين، أسهمهم غير قابلة للانتقال لغيرهم – حتى الورثة.

وفي مصر نجد أشكال الملكية التالية:

- الملكية العامة (للدولة) – الصحف القومية.
- الملكية العامة (للأحزاب) – الصحف الحزبية.

ويتيح النظام في مصر وجود الأشكال التالية وفق ضوابط معينة:

- ملكية الجمعيات التعاونية.
- ملكية الشركات المساهمة. ويتيح قانون الصحافة في المغرب وجود أشكال الملكية التالية:
- ملكية الفردية.
- الملكية العامة – للدولة.
- الملكية العامة – للأحزاب.
- ملكية الشركات بأنواعها.

وتوضح المصفوفة التالية رقم (٣) مقارنة بين أشكال ملكية الصحف في مجتمعات الدراسة.

مصفوفة رقم (٣)

مقارنة بين أنماط ملكية الصحف في دول عينة الدراسة

المملكة العربية السعودية	جمهورية مصر العربية	المملكة المغربية
ملكية خاصة: - مؤسسات (شراكة) - أفراد (مجلات محدودة تأذن لها وزارة الإعلام بموافقة رئيس مجلس الوزراء، ويغلب عليها كونها مجلات متخصصة مثل (المنهل، العرب)	ملكية عامة: - المؤسسات لقومية. ملكية خاصة: - شركات مساهمة. - أحزاب.	ملكية خاصة: - أفراد. - أحزاب. - شركات.

٢- التسعير:

يعطي النظام في المملكة العربية السعودية وزارة الإعلام الحق في تحديد بدل الاشتراك السنوي وتحديد ثمن النسخة، كما يعطيها الحق في التدخل لتنظيم شؤون الإعلان وتحديد أجوره، وفي مصر يعطي النظام المجلس الأعلى للصحافة الحق في تحديد أسعار الصحف والمجلات وأسعار المساحات الإعلانية، ويبدو أن الأمر يختلف في المغرب؛ إذ ينص النظام على أن من حق المؤسسة أن تحدد سعر الإعلان بها كل ستة أشهر، دون أن يتطرق لسعر بيع النسخة من الجريدة أو المطبوع.

٣- الأرباح:

توزع أرباح المؤسسات الصحفية في المملكة العربية السعودية على الأعضاء المؤسسين بعد الصرف على مشروعات التطوير كما نص عليه نظام المؤسسات الصحفية.

ونص قانون سلطة الصحافة في مصر على أن يوزع نصف صافي الأرباح في المؤسسات القومية على العاملين بها، على أن يخصص النصف الآخر لمشروعات تطوير المؤسسات، ويعطي النظام كذلك للمجلس الأعلى للصحافة الحق في إصدار القرارات اللازمة لكيفية توزيع الأرباح، لكن لم يشر قانون الصحافة في المغرب لمسألة الأرباح.

٤- التوسع في المشاريع:

يعطي قانون سلطة الصحافة المصرية المؤسسات الصحفية الحق في التوسع عن طريق إنشاء شركات بشرط أن تكون في مجال عملها، ومع أن النظام في المملكة العربية السعودية والمغرب لم يشر لهذه المسألة إلا أن العمل الفعلي للمؤسسات الصحفية وبالذات في السعودية يؤكد عدم الممانعة، خصوصاً إذا كان النشاط متمشياً مع النشاط الصحفي.

ثالثاً: المحور الإداري والتنظيمي:

يبرز تأثير اللوائح والقوانين المنظمة للنشاط الصحفي في مجتمعات الدراسة على الجانب الإداري والتنظيمي في النقط التالية:

١- الهيكل التنظيمي:

حدد نظام المؤسسات الصحفية في المملكة العربية السعودية المعالم الرئيسة للهيكل الإداري للمؤسسات الصحفية؛ إذ ألزم النظام بوجود الوظائف التالية:

- مجلس الأعضاء(الجمعية العامة): يسمى حالياً مجلس الإدارة.
- مدير عام.
- نائب المدير العام.
- رئيس تحرير.
- نائب رئيس التحرير.
- لجنة الإشراف على التحرير.

ولم يقف النظام عند هذا الحد لنجده يضع تصوراً للهيكل التنظيمي لإدارة التحرير في الجريدة اليومية يتكون من الآتي:

- رئيس تحرير (متفرغ)
- أربعة محررين (متفرغون)
- مترجمون (متفرغون)
- مصور (متفرغ).
- ثلاثة مراسلين خارجيين.

أما المجلة الاسبوعية فقد حدد النظام مكونات هيكلها التنظيمي بالآتي:

- رئيس تحرير متفرغ.
- محررون متفرغون.
- مصر فوتوغرافياً.

ومع هذا يؤكد الواقع الفعلي للمؤسسات الصحفية السعودية عدم التزامها بهذا الهيكل؛ إذ لا توجد أي مؤسسة صحفية تأخذ بلجنة الإشراف على التحرير، بالإضافة إلى عدم الالتزام بوظيفة نائب المدير العام إلا من قبل مؤسسة واحدة هي مؤسسة (عكاظ) ووجود وظائف لم يتطرق لها النظام مثل وظيفة مدير التحرير، وسكرتير التحرير.

أما في مصر فيلزم قانون سلطة الصحافة المؤسسات القومية فقط أن يشكل هيكلها التنظيمي ما يلي:

- الجمعية العمومية.
- مجلس الإدارة.
- مجلس التحرير.
- رئيس مجلس الإدارة.
- رئيس التحرير.

وهو بهذا يحدد الإطار العام للهيكل التنظيمي دون محاولة الدخول في مفردات الهيكل كما حاول نظام المؤسسة الصحفية السعودية.

أما في المغرب فيلزم قانون الصحافة المؤسسات الصحفية أن يشمل هيكلها التنظيمي الوظائف التالية:

- مدير النشر (رئيس التحرير).
- مساعد مدير النشر.
- رئيس المجلس الإداري (رئيس مجلس الإدارة).
- المدير المفوض (المدير العام).

٢- توصيف الوظائف وتحدي الاختصاصات:

تؤكد الدراسة التحليلية للوائح والقوانين المنظمة للعمل الصحفي في كل من المملكة العربية السعودية ومصر إنها لم تقف عند مجرد ذكر الوظائف ومكونات الهيكل

التنظيمي العام للمؤسسة – كما سبق أن أوضحنا، بل قامت بتحديد لواجبات ومهام تلك الوظائف في محاولة لتوصيفها منعاً للازدواجية، فنجد نظام المؤسسات الصحيفة في المملكة العربية السعودية يحدد اختصاصات مدير عام المؤسسة فيما يلي:

- إبلاغ قرارات المؤسسة وتوجيهاتها الخاصة بسياسة الصحيفة إلى رئيس التحرير والمحررين.
- الإشراف على التنظيم الإداري للمؤسسة.
- الدعوة إلى عقد اجتماعات استثنائية لأعضاء المؤسسة.
- تميل المؤسسة إدارياً ومالياً لدى مختلف الجهات.

ويحدد قانون سلطة الصحافة في مصر اختصاصات كل من الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، ومجلس التحرير، ولا يقف عند حد تحديد الواجبات والمسؤوليات بل يحدد – وبشكل واضح – كيفية تشكيل تلك المجالس.

أما قانون الصحافة في المغرب فيهمل هذا الجانب كلية.

٣- ضوابط العمل الإداري:

يشترط نظام المؤسسات الصحفية السعودي أغلبية الثلثين عندما يتخذ مجلس الأعضاء (مجلس الإدارة) القرارات المتعلقة بالتحرير، أما القرارات الأخرى فتكفي فيها أغلبية ثلثي الحاضرين من الأعضاء، وبينما يشترط قانون سلطة الصحافة في مصر الأغلبية المطلقة كشرط لانعقاد مجلس الإدارة إذ نجد النظام ذاته يجيز لثلث أعضاء الجمعية العمومية طلب إدراج موضوع ما للمناقشة عند الانعقاد، وكذلك يجوز لثلث الأعضاء أو مجلس الإدارة أن يطلب عقد جمعية عمومية غير عادية، وأوكل النظام للمجلس الأعلى للصحافة وضع ضوابط اتخاذ القرارات في الجمعية العمومية، كما حدد النظام مدة عضوية مجلس الإدارة بأربع سنوات قابلة للتجديد ومدة عضوية مجلس التحرير ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

٤- الأفراد:

قيد نظام المؤسسات الصحفية في السعودية هذه المؤسسات – فيما يتعلق بمسألة تعيين المدير العام ورئيس التحرير – بالقيود التالية:

- لابد أن يكون من المساهمين.
- أن توافق عليه وزارة الإعلام.

فيما أطلق النظام للمؤسسات الحرية في شغل الوظائف الأخرى بما فيها نائب المدير العام الذي لابد من موافقة ثلثي أعضاء مجلس الإدارة على تعيينه، أما نائب رئيس التحرير فيرشح من قبل رئيس التحرير وتكفي موافقة مدير عام المؤسسة.

تجعل قانون سلطة الصحافة في مصر للمجلس الحق في تعيين رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير في الصحف القومية، أما يكون رئيس التحرير عضوا في نقابة الصحفيين، أما الوظائف الأخرى فالأمر متروك للمؤسسات دون أية قيود.

ويلزم قانون الصحافة المغربي في حالة وجود مالك أكبر للمؤسسة بأن يكون رئيسا للتحرير ورئيساً للمجلس الإداري.

أما فيما يتعلق بالقوانين التي تضبط علاقة الأفراد بالمؤسسة فلم تتطرق النظم التي تحكم العمل الصحفي في السعودية لها، وقد أولاها قانون الصحافة المصري إهتمامه حين نص على أن العقود الفردية تنظمها، أما فيما يتعلق بالأفراد في المؤسسات القومية فالفرد يعامل معاملة الموظف الحكومي.

رابعاً: المحور القانوني:

في هذا المحور نلقي الضوء على الجوانب القانونية التي تأثرت باللوائح والقوانين المنظمة للعمل الصحفي في مجتمعات الدراسة من خلال الجوانب التالية:

١- العقوبات (جرائم النشر):

يضع نظام المطبوعات السعودية عقوبة السجن لمدة لا تزيد عن سنة أو بغرامة لا تتجاوز ثلاثين ألف ريال أو بكلتا العقوبتين لمن يخالف نظام المطبوعات بما فيها

المؤسسات الصحفية، ويوكل النظام للجنة برئاسة وزير الإعلام الحق في فرض تلك العقوبات كما يجيز التظلم لديوان المظالم إذا زادت العقوبة عن ألف ريال أو كانت السجن.

أما قانون سلطة الصحافة في مصر فقد حدد عقوبة السجن لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر وغرامة لا تقل عن خمسمائة جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين للصحفي الذي يرتكب جريمة من جرائم النشر، أما فيما يتعلق بالدعوى الجنائية فلا تحرك إلا بعد إخطار المجلس الأعلى للصحافة.

ويفصل قانون الصحافة المغربية فيما يسمى بجرائم النشر ويجعل لكل حالة عقوبة خاصة.

٢- إيقاف الصحيفة:

يعطي نظام المطبوعات السعودي لوزير الإعلام الحق في إيقاف المطبوعة لمدة لا تزيد عن ثلاثين يوماً، وما زاد من ذلك فلابد من موافقة رئيس مجلس الوزراء.

وبينما لا يشير قانون سلطة الصحافة في مصر لنقطة الإيقاف هذه إذ نجد قانون الصحافة المغربي يعطي الحق في الإيقاف للمحكمة التأديبية بطلب من المدعي العام.

ويعرض الباحث في المصفوفة التالية رقم (٤) خلاصة للدراسة التحليلية المقارنة التي قام بها على القوانين المنظمة للعمل والنشاط الصحفي في مجتمعات الدراسة المختلفة والتي شملت نظام المطبوعات السعودي الصادر برقم ٦٥ بتاريخ ٢٣/ ٣/ ١٤٠٢هـ ونظام المؤسسات الصحفية الأهلية (السعودية) رقم ٦٠٠ بتاريخ ٢٠/ ٨/ ١٣٨٣هـ، وقانون سطة الصحافة المصري رقم ١٤٨ بتأريخ ١٩٨٠، وميثاق الشرف الصحفي (نقابة الصحفيين المصريين)، وقانون الصحافة المغربية.

مصفوفة رقم (٤)

مقارنة بين تأثير النظم واللوائح التي تحكم العمل الصحفي في دول عينات الدراسة في مختلف جوانب المؤسسات الصحفية

الدول / جوانب المقارنة	المملكة العربية السعودية	جهورية مصر العربية	المملكة المغربية
المسؤول عن تطبيق النظم	وزارة الإعلام – المجلس الأعلى للإعلام	المجلس الأعلى للصحافة (يتبع لمجلس الشورى)	المدعي العام
الأهداف	تحديد الأهداف العامة للعمل الإعلامي. حدد النظام الغرض الأساس لإنشاء المؤسسات الصحفية	-	-
الشكل القانوني	مؤسسة خاصة تملكها مجموعة من الشركاء لا يقل عددهم عن(١٥) أسهمهم غير قابلة للإنتقال لغيرهم حتى الورثة ويكون لها شخصية معنوية.	مؤسسة عامة بالنسبة للصحف القومية (لشركات مساهمة لا تزيد ملكية العضو عن(٥٠٠) جنيه له والأفراد أسرته، وهو امتياز خاص لا يتداول.	مؤسسة خاصة، شركة، صحيفة حزبية ويجيز النظام تداول الأسهم
رأس المال	لا يقل رأس المال عن مائة ألف ريال.	بالنسبة للشركات المساهمة حدد القانون رأس مال الصحيفة اليومية بـ(٢٥٠,٠٠٠) جنيه والصحيفة الأسبوعية بـ(١٠٠,٠٠٠) ولم يذكر شيئاً بالنسبة للصحف القومية	- - - -

الدول / جوانب المقارنة	المملكة العربية السعودية	جمهورية مصر العربية	المملكة المغربية
الشكل التنظيمي	الزم النظام وجود الوظائف الآتية: - مدير عام المؤسسة، نائب المدير العام، رئيس التحرير، نائب رئيس التحرير (مؤقتة)، كما أوجد النظام لجنة الإشراف على التحرير. - حدد النظام هيئة التحرير كحد أدنى كما يلي: * رئيس تحرير، أربعة محررين مترجمان، مصور، ثلاثة مراسلين خارجين.	ألزم النظام المؤسسات القومية بوجود الوظائف التالية: - جمعية عمومية. - مجلس إدارة. - مجلس تحرير. - رئيس مجلس إدارة. - رئيس تحرير. وهو ما تلتزم به المؤسسات القومية بالفعل. ولم يذكر تفاصيل بالنسبة للشركات المساهمة أو صحف الأحزاب عدا وظيفة رئيس التحرير.	في النظام إشارة إلى: - مدير النشر. - رئيس مجلس الإدارة. - مدير مفوض. - مساعدي مدير النشر وفي حال كون أغلبية رأس المال لشخص واحد عليه أن يكون مديراً للنشر وهو بالتالي رئيس المجلس الإداري.
قيمة النسخة والاشتراك والإعلان.	لوزارة الإعلام الحق في تحديد بدل للاشتراك السنوي وتحديد ثمن النسخة، ويعطيها النظام الحق في التدخل لتنظيم شؤون الإعلان وتحديد أجوره، والزم الإشارة إلى المواد الدعائية للمؤسسات والأفراد على أنها مادة إعلانية	للمجلس الأعلى تحديد أسعار الصحف والمجلات وتحديد أسعار الإعلان.	الإعلان تحدده المؤسسة.
تلقي الإعانات والأموال.	يحظر على المؤسسة تلقي أي إعانات أو منفعة من جهات أجنبية.	تحظر على المؤسسة تلقي الإعانات والامتيازات من الجهات الأجنبية وكذلك الحال بالنسبة للصحفي.	يحظر على المالك أو الصحفي تلقي الأموال من الدول الأجنبية.
اختصاصات:	لا يذكر النظام أي شيء	يختاره مجلس الشورى.	لم يذكر شيء منه

الدول / جوانب المقارنة	المملكة العربية السعودية	جهورية مصر العربية	المملكة المغربية
- رئيس مجلس الإدارة.	منه.	-	إلا في حالة كون شخص واحد مالكاً لمعظم الأسهم حيث يلزم أن يكون مديراً للنشر ورئيساً للمجلس الإداري.
- المدير العام.	لابد أن توافق عليه وزارة الإعلام وهو أحد ثلاثة يرشحهم أعضاء المؤسسة منهم.		-
- رئيس التحرير.	مثل المدير العام.	يختار مجلس الشورى في المؤسسات القومية أما في غيرها فلابد أن يكون مقيداً في نقابة الصحفيين.	- المالك الأكبر
- مجلس الأعضاء.	أغلبية الثلثين أعضاء المؤسسة لازمة في القرارات المتعلقة بالتحرير، وأما في القرارات الأخرى فتكفي أغلبية ثلثي الحاضرين من الأعضاء.	تتشكل الجمعية العمومية على النحو الآتي: - ١٥ يمثلون الصحفيين والإداريين والعمال. - ٢٠ يختارهم مجلس الشورى من المهتمين بالنشاط الصحفي منهم (٤) من المؤسسة، وليس لهذه الجمعية الحق في مناقشة الجوانب التحريرية حيث حدد النظام اختصاصات الجمعية.	-
- مجلس الإدارة	-	يتكون من (١٥) عضواً. - رئيس مجلس الإدارة. - (٦) من العاملين (صحفيين، إداريين،	-

الدول / جوانب المقارنة	المملكة العربية السعودية	جمهورية مصر العربية	المملكة المغربية
		عمال)	
- مجلس التحرير.	-	- (٨) أعضاء يختارهم مجلس الشورى أربعة منهم من المؤسسة نفسها. ويشترط لصحة انعقاده الأغلبية المطلقة. يتكون من خمسة أعضاء على الأقل برئاسة رئيس التحرير ويختار الباقي مجلس الإدارة وهو يضع السياسة العامة للتحرير.	-
- الأرباح.	توزع على الأعضاء المؤسسين بعد الصرف على مشاريع التطوير للمؤسسة.	نصف صافي الأرباح في المؤسسات القومية يخصص للعاملين بها والنصف الآخر للمشروعات. وللمجلس الأعلى للصحافة الحق في إصدار القرارات اللازمة لكيفية توزيع الأرباح.	-
عقوبات المخالفات	السجن لمدة لا تزيد عن سنة أو بغرامة مالية لا تتجاوز ثلاثين ألف ريال أو بكلتا العقوبتين وتصدر العقوبات لجنة مشكلة من وزير الإعلام يكون أعضاؤها من ثلاثة ويجوز التظلم لديوان المظالم إذا زادت العقوبة عن ألف ريال أو السجن.	الحبس لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر وبغرامة لا تقل عن (٥٠٠) جنيه أو بإحدى العقوبتين بالنسبة للصحفي. ولا تحرك الدعوى الجنائية إلا بعد إخطار المجلس الأعلى للصحافة.	لكل حالة عقوبة خاصة.

الدول / جوانب المقارنة	المملكة العربية السعودية	جهورية مصر العربية	المملكة المغربية
الإيقاف	لوزير الإعلام إيقاف المطبوعة لمدة لا تزيد عن ثلاثين يوماً. وما زاد عن ذلك فيشترط موافقة رئيس مجلس الوزراء.	-	من حق المحكمة التأديبية بطلب من المدعي العام.
العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها	-	تنظيمها عقود العمل الفردية وعموماً يعامل معاملة الموظف العام.	-
تأسيس الشركات	-	لها الحق في ذلك بموافقة المجلس الأعلى بشرط أن تكون في مجال عملها (طباعة، إعلان، نشر، توزيع)	-
عدد النسخ المطبوعة	-		لابد من ذكر عدد النسخ من كل عدد في كل نسخة.

المبحث الثالث

التعريف بالمؤسسات الصحفية التي أجريت عليها الدراسة الميدانية في مجتمعات الدراسة

يخصص الباحث هذا المبحث للتعريف بالمؤسسات الصحفية التي أجريت عليها الدراسة الميدانية في مجتمعات الدراسة والأنشطة المختلفة التي تقوم بها، وقد قام الباحث بإجراء دراسته الميدانية على المؤسسات الصحفية التالية:

* مؤسسة اليمامةالصحفية (السعودية).
* مؤسسة عكاظ للصحافة والنشر (السعودية)
* مؤسسة الأهرام (مصر).
* مؤسسة العلم (المغرب).

ويعرض الباحث فيما يلي البيانات الخاصة بكل مؤسسة من هذه المؤسسات:

أولاً: مؤسسة اليمامة الصحفية:

تعد مجلة اليمامةالتي أسسها الأستاذ حمد الجاسر عام ١٣٧٢ النواة الفعلية لمؤسسة اليمامة الصحفية التي أنشئت في ١٧/ ١٠/ ١٣٨٣هـ استجابة لنظام المؤسسات الصحفية الذي صدر بالمرسوم الملكي رقم ٦٢ بتأريخ ٢٤/٨/ ١٣٨٣هـ وقد بلغ عدد أعضائها المؤسسين ثلاثين عضواً يمثلون الجمعية العمومية، وبدأت نشاطها الصحفي بإصدار "جريدة اليمامة الأسبوعية" وتملك المؤسسة مطابعها الخاصة بها- ويبلغ عدد العاملين بها (٤٠٠) موظف[1] ومقر المؤسسة ومركزها الرئيسي مدينة الرياض، ويبلغ

---

(١) عثمان حافظ، تطور الصحافة في المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية (جدة: شركة المدينة للطباعة والنشر، ١٩٧٨) ص ٤٠٦-٤٠٩.

عـدد مكاتبهـا داخـل المملكـة (١٤) مكتبـاً(*) بالإضـافة إلى (٥) مكاتـب في الخـارج (القاهرة، تونس، باريس، لندن، واشنطن)، وعدد من المراسلين في الدول الأخرى.

إصداراتها:

١- جريدة الرياض: وهي جريدة يومية صدر العدد الأول منهـا في ١/ ١/ ١٣٨٥ هـ، وتتراوح صفحاتها بين٢٤-٢٨ صحفة وجميع العاملين بها من السعوديين.

وتتكون إدارة تحرير جريدة الرياض من:

- رئيس تحرير.
- نائب رئيس تحرير.
- ثلاثة مديري تحرير.- عدد من المحررين المتفرغين، هذا وعدد كبير مـن المحـررين غير المتفرغين.

٢- مجلة اليمامة، وهـي مجلـة أسـبوعية صـدر العـدد الأول منهـا بشـكلها الحـالي في ٣٠/ ١٢/ ١٣٨٧هـ، تصدر في حدود ١٢٠ صفحة من القطع المتوسط.

وتتكون إدارة تحرير مجلة اليمامة من:

- المشرف على التحرير (رئيس التحرير) غير متفرغ.
- مدير تحرير.
- سكرتير تحرير.
- محررين متفرغين، وعدد من المحررين غير المتفرغين.

٣- الرياض ديلي صحيفة يومية تصدر باللغة الإنجليزية وهي الصحيفة الوحيدة باللغة الإنجليزية في العاصمة الرياض، صدر العدد الأول منها بتأريخ ١٨ مـايو١٩٨٥،

(*) في كل من المدن السعودية التالية: جدة، الدمام، مكة المكرمة، المدينة المنورة، القصيم حائل، تبوك، الأفلاج، الطائف،جيزان،الخرج، الجوف، اقريات، أبها، الباحة.

وهي بذلك أحدث إصدارات المؤسسة، ويعد إصدارها تطويراً للنشرة الأسبوعية التي كانت تصدر عن المؤسسة بعنوان 'الرياضي ديلي'.

وتتكون إدارة تحرير الصحيف من:

- رئيس تحرير.
- مدير تحرير.

عدد العاملين:

لم يستطع الباحث الحصول على أرقام دقيقة عن عدد العاملين التفصيلي وتوزيعاتهم، ويتضح من الكتيب الذي أصدرته المؤسسة بمناسبة حفل إفتتاح مشروع المقر الجديد للمؤسسة والذي صدر بتأريخ ١٩٨٩ أن العدد الإجمالي للعاملين في المؤسسة يبلغ٤٠٠ موظف.

ومن خلال معلومات حصل عليها الباحث من مدير شؤون الموظفين بالمؤسسة والخاصة بالعمالة في عام ١٩٨٧م بلغ إجمالي العاملين المتفرغين ٢٢٦ موظفاً منهم ٣٥ سعودياً،١٩١ غير سعودي، وبالمقارنة بين هذه المعلومات يتضح أن عدد العمالة غير المتفرغة في المؤسسة يبلغ ١٧٤ موظفاً، وهي بلا شك نسبة مرتفعة خصوصاً إذا علمنا أنها تمثل أكثر من ٩٠٪ من العاملين بالتحرير في المؤسسة.

ثانياً: مؤسسة عكاظ للصحافة والنشر:

صدرت موافقة وزارة الإعلام على إنشاء مؤسسة عكاظ في ٢٨/ ٣/ ١٣٨٤ هـ، وقد تشكلت من ٢٧ عضوا ويعد الأستاذ عبد الغفور عطار مؤسس جريدة عكاظ المؤسس لعكاظ المؤسسة كذلك[١].

---

(١) المرجع السابق، ص ٤١٣.

ومقر المؤسسة ومركزها الرئيسي في مدينة جدة، ولها (٢٠) مكتباً داخل المملكة العربية السعودية[١] و(٥) مكاتب خارج المملكة[٢] بالإضاف إلى شبكة من المراسلين من عدد كبير من دول العالم.

إصدارات المؤسسة:

١- جريدة عكاظ، وهي جريدة يومية صدرت في ٨ صحفات في ١٢/٦/١٣٨٤هـ[٣]، وهكيل الجريدة التنظيمي يتكون من:

-رئيس تحرير.

-مديري التحرير.

- رؤساء الأقسام الصحفية.

٢- سعودي جازيت، وهي جرديدة يومية باللغة الإنجليزية صدر العدد الأول منها بتأريخ ١٨/٤/١٣٩٦هـ

عدد العاملين:

يوضح الجدول التالي عدد العاملين في مؤسسة عكاظ وتوزيعهم على القطاعات المختلفة في المؤسسة[٤].

---

(١) في كل من : مكة، الرياض، الدمام، المدينة، أبها، الباحة، جيزان، بريدة، الطائف، تبوك، حفر الباطن، الجوف، الخرج، وادي الدواسر، الاحساء،الدوادمي، القريات، عنزية، خميس مشيط، الأفلاج.

(٢) المكاتب الخارجية في كل من : القاهرة، تونس، واشنطن،باريس،لندن.

(٣) المرجع السابق، ص ٤١٤.

(٤) المعلومات مقدمة من وثيقة حصل عليها الباحث من الأستاذ حامد عباس المدير العام في عكاظ.

جدول رقم(٢)

عدد العاملين في مؤسسة عكاظ وتوزيعهم على

القطاعات المختلفة في المؤسسة

العـــــدد	القطـــــاع
٢٠٨	جريدة عكاظ
٨٥	سعودي جازيت
٢٩	التوزيع
٨٥	التسويق
٢٨	الخدمات
٦٦	الإنتاج
١٥	مركز المعلومات
٣٢	الإدارة
٥	كاميرا ٣
٥٥٣	الإجمـــــــــالي

ثالثاً مؤسسة الأهرام:

صدر العدد الأول من جريدةالأهرام، عام ١٨٧٦، وكانت الأهرام أول ما صدرت أسبوعية، أصدرها سليم تقلا، وكان مكان صدورها الإسكندرية، وفي عام وبتاريخ ٣١/ ١٠/ ١٨٩٩ انتقل مكان صدورها إلى القاهرة[1].

وتعد مؤسسة الأهرام من أكبر وأقدم المؤسسات الصحفية في العالم العربي، ويبلغ عدد العاملين فيها وفي شركاتها المختلفة أكثرمن خمسة آلاف عامل، ومقرها

(١) إبراهيم عبده، الأهرام تاريخ وفن (القاهرة: مؤسسة سجل العرب، ١٩٦٤)ص٢٥.

الرئيسي القاهرة ولها مكتب في كل محافظة من محافظات مصر، و (١٠) مكاتب في الخارج[1]، وشبكة من المراسلين في مختلف أنحاء العالم.

إصدارات المؤسسة:

١- جريدة الأهرام، وهي جريدة يومية سياسية أصدرها سليم تقلا في ١٨٧٦/٨/٥، وتعد كبرى الصحف العربية اليوم، وهي المطبوعة الرئيسة في المؤسسة، وتطبع طبعتها الدولية في لندن ونيويورك بواسطة الأقمار الصناعية في اليوم نفسه وصدر العدد الأول من هذه الطبعة الدولية في لندن سنة ١٩٨٤م.

٢- الأهرام الاقتصادية: وهي مجلة أسبوعية متخصصة في الشؤون الاقتصادية، ويتكون الهيكل التنظيمي لها من الأقسام التالية:

- قسم التحقيق – والأخبار- ويضم ٦ محررين.
- القسم الخارجي – ويضم ٣ محررين .
- القسم الفني – ويضم ٥ محررين.

بالإضافة إلى رئيس التحرير، ومدير التحرير.

٣- السياسة الدولية: وهي مجلة علمية متخصصة تصدر كل ثلاثة أشهر، وصدر العدد الأول منها في سنة ١٩٦٥م.

٤- الشباب وعلوم المستقبل: وهي مجلة موجهة للشباب صدر العدد الأول منها في أغسطس ١٩٧٧م، وتصدر كل شهر، وتهتم بالثقافة العلمية، وهيئة تحريرها مكونة من ١٠ أفراد، ومن العاملين في القسم العلمي بالأهرام اليومي.

٥- مجلة الأهرام الرياضي: وصدر العدد الأول منها في يناير / ١٩٩٠ وهي مجلة أسبوعية تعنى بشؤون الرياضة.

عدد العاملين:

يوضح الجدول التالي عدد العاملين في مؤسسة الأهرام والشركات التابعة لها بمختلف قطاعاتهم.

---

(١) في كل من: واشنطن، نيويورك، أثينا، لندن، باريس، موسكو، فيينا، روما، هولندا، ألمانيا.

جدول رقم (٣)

عدد العاملين بمؤسسة الأهام وإصداراتها والشركات التابعة لها

العـــدد	القطـــاع
٤٤٢	قطاع التحرير
٦٥٠	إدارة المطابع
٧٥٠	إدارة الإعلان ووكالة الأهرام للإعلان
٢١٥٨	القطاعات المختلفة
٥٠٠٠	الإجمالي

رابعاً: دار العلم:

وهي مؤسسة صحفية تابعة لحزب الاستقلال المغربي،والهدف منها مواصلة إصدار صحيفة 'العلم' التي صدر العدد الأول منها في سنة ١٩٤٦، وتعد هذه الصحيفة لسان حزب الاستقلال، لذلك أصدر الحاكم العسكري للمغرب الجنرال 'جيوم' قراراً بإيقاف الصحيفة في ٨ ديسمبر ١٩٥٢م، وصدرت مرة أخرى في ١٦ نوفمبر ١٩٥٥م، واستمرت في الصدور حتى الآن[١].

عدد الأفراد:

يوضح الجدول التالي الأفراد العاملين في دار العلم للصحافة[٢].

---

(١) رجع الباحث إلى:

- وزغري محمد، جريدة العلم، النشأة والتطور، بحث لنيل دبلوم المعهد العالي للصحافة (الرباط، ١٩٨٤) ص ٢٤-

- نور الدين مفتاح، الصحافة الوطنية في مواجهة يومية، بحث لنيل دبلوم المعهد العالي للصحافة (الرباط، ١٩٨٧) ص٦.

(٢) استقى الباحث هذه المعلومات في أثناء المقابلة التي أجراها مع مدير ورئيس تحرير جريدة 'العلم' الأستاذ عبد الجبار السحيمي.

جدول رقم (٤)

عدد العاملين في دار العلم للصحافة

العــــدد	القطـــــاع
١٩	التحرير
٦	المصححون
٧	الخدمات
٢٣	الجهاز الإداري
٥٥	الإجمالي

خامساً: اللوائح

تنص المادة (٢٣) من نظام المؤسسات الصحفية السعودية على أنه على المؤسسات الصحفية أن تضع لنفهسا لائحة داخلية في حدود الأحكام الواردة في هذا النظام على الا يتم العمل بها إلا بعد إقرارها من قبل وزارة الإعلام، ومن خلال الدراسة الميدانية اتضح للباحث أن المؤسسات الصحفية السعودية بشكل عام والمؤسسات عينة الدراسة لم تول هذا الجانب أي اهتمام؛ إذ لم يجد أي لائحة داخلية في أي مؤسسة منها.

وفي مصر لم يجد هذا الجانب الاهتمام إلا في عام ١٩٨٨ حين أصدر المجلس الأعلى للصحافة اللائحة النموذجية للشؤون الإدارية والمالية للمؤسسات الصحفية بعد أن وافق عليها المجلس بتاريخ ١٣/ /١٩٨٨ بعد مناقشات مطولة لها، وتشمل هذه اللائحة عدة لوائح فرعية على النحو التالي[1]:

- لائحة الشؤون الإدارية (الأجور والعلاوات والبدلات، شؤون العاملين).
- اللائحة المالية.

(١) انظر أهم محتويات اللائحة في الملحق رقم (٨).

- لائحة المشتريات.
- لائحة المخازن.

أما في المغرب فإن حجم المؤسسات الصحفية هو العامل الحاسم في عدم الحاجة إلى وجود اللوائح الداخلية كما يبرر ذلك بعض العاملين في المجال الصحفي المغربي[1].

---

(١) مقابلات أجراها الباحث مع الأستاذ عبد الجبار السحيمي رئيس تحرير جيدة العلم بتاريخ١٥/٦/١٩٨٨ مع الأستاذ مصطفى اليونس، المدير العام ورئيس تحرير جريدة الميثاق الوطنيفي ١٦/٦/١٩٨٨م.

الباب الثاني

نتائج الدراسة الميدانية والتحليلية لواقع تنظيم المؤسسات الصحفية

الباب الثاني

نتائج الدراسة الميدانية والتحليلية

لواقع تنظيم المؤسسات الصحفية

يتضمن هذا الباب عرضاً تحليلياً لنتائج الدراسة الميدانية والتحليلية التي قام بها الباحث على الواقع التنظيمي للمؤسسات الصحفية موضع الدراسة في مجتمعات الدراسة الثلاثة، وينقسم إلى أربعة فصول على النحو التالي:

* الفصل الخامس: مفهوم التنظيم ومبادئه في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة، وتطبيقه في واقع الممارسة العملية.

* الفصل السادس: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصحفية عينة الدراسة.

* الفصل السابع: أهم مكونات التنظيم.

* الفصل الثامن: فاعلية التنظيم ومستوى الأداء الصحفي.

الفصل الخامس

مفهوم التنظيم ومبادئه في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة، وتطبيقه في واقع الممارسة العملية

الفصل الخامس

مفهوم التنظيم ومبادئه في المؤسسات الصحفية

عينة الدراسة، وتطبيقه في واقع الممارسة العملية

يشمل هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية على المؤسسات الصحفية عينة الدراسة فيما يتعلق بعناصر مفهوم التنظيم ومدى توافرها في هذه المؤسسات، وكذلك مدى تطبيق مبادئ التنظيم بها، وينقسم إلى المبحثين التاليين:

* المبحث الأول : عناصر مفهوم التنظيم في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة.

* المبحث الثاني: مبادئ التنظيم وتطبيقاتها في الواقع العملي في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة.

المبحث الأول

عناصر مفهوم التنظيم في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة

أوضح الباحث في الباب الأول أن المفهوم العلمي للتنظيم اتسع وتطور في ضوء تطور الفكر الإداري، واختار الباحث مفهوماً حديثاً للتنظيم يتمثل في أنه تحديد أوجه النشاط بشكل إرادي وواع لتحقيق الأهداف أو الخطط، وترتيبها وتجميعها وتوزيعها في شكل هيكل تنظيمي متكامل يمكن من إسنادها إلى أفراد ذوي كفاءة محددة وإمدادهم بكل ما يساعدهم على تأدية وظائفهم، في ظل تفاهم متبادل بين الأفراد والمنظمة يمكن من تحقيق السياسة المرسومة بأكبر قدر ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

ومن خلال هذا التعريف استخلص الباحث أهم عناصر مفهوم التنظيم وركزها في:

- وضع الرج المناسب في المكان المناسب.
- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.
- ترجمة الأهداف المرسومة.
- الهيكل التنظيمي.
- تحقيق المصلحة العامة للأفراد والمؤسسة.
- الدليل التنظيمي.

وتحليل نتائج الدزامة الميدانية حول مفهوم التنظيم في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة استخلص الباحث أهم النتائج الخاصة بهذه الجزئية على النحو التالي:

يوضح الجدول رقم (٥) ترتيب عناصر مفهوم التنظيم من حيث درجة الأهمية لدى كل من القيادات الصحفية والإدارية في المجتمعات الثلاثة للدراسة، وتدل بيانات

هذا الجدول على أن ترتيب هذه العناصر – من حيث الاتجاه العام – يأتي على النحو التالي:

* المرتبة الأولى : وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بنسبة ٩٠,٣٪.

* المرتبة الثانية : تحديد المسؤول عن كل نشاط بنسبة ٨٠,٦٪.

*المرتبة الثالثة : تحقيق مصلحة الأفراد والمؤسسة معاً بنسبة ٧١,٠٪.

* المرتبة الرابعة : ترجمة الأهداف المرسومة بنسبة ٦٧,٧٪.

*المرتبة الخامسة: تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والهيكل التنظيمي بنسبة ٤١,٩٪ لكل منهما.

جدول رقم (٥)

ترتيب عناصر مفهوم التنظيم من وجهة نظر القيادات الصحفية والإدارية في جميع المؤسسات الصحفية عينة الدراسة

العناصر	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	٨٦,٧	٩٣,٧	٩٠,٣
تحديد المسؤول عن كل نشاط	٧٣,٣	٨٧,٥	٨٠,٦
تحقيق مصلحة الأفراد والمؤسسة معاً	٦٦,٧	٧٥,٠	٧١,٠
ترجمة الأهداف المرسومة	٤٦,٧	٨٧,٥	٦٧,٧
تحديد الاختصاصات والمسؤولية	٣٣,٣	٥٠,٠	٤١,٩
الهيكل التنظيمي	٢٦,٧	٥٦,٢	٤١,٩

كما تدل البيانات على وجود درجة من التفاوت في تحديد أهمية العناصر التنظيمية بين القيادات الصحفية والإدارية في مجتمعات الدراسة وذلك على النحو التالي:

١- يأتي عنصر "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" في المرتبة الأولى لدى القيادات الصحفية بنسبة ٦,٧٪ ، كما يأتي في المرتبة الأولى لدى القيادات الإدارية ولكن بنسبة أعلى تصل إى ٩٣,٧٪.

٢- بينما يأتي عنصر "تحديد المسؤول عن كل نشاط" في المرتبة الثانية لدى القيادات الصحفية بنسبة ٧٣,٣٪ إذ يأتي هذا العنصر نفسه مضافاً إليه عنصر "ترجمة الأهداف المرسومة" في المرتبة الثانية لدى القيادات الإدارية بنسبة ٨٧,٥٪

٣- وبينما يأتي عنصر "تحقيق مصلحة الأفراد والمؤسسة معاً" في المرتبة الثالثة لدى القيادات الصحفية بنسبة ٦٦,٧٪ إذ يأتي في المرتبة الثالثة لدى القيادات الإدارية أعلى تصل إلى ٧٥,٠٪.

٤- وفي حين يأتي عنصر "ترجمة الأهداف المرسومة" في المرتبة الرابعة لدى القيادات الصحفية بنسبة ٤٦,٧٪، يأتي عنصر "الهيكل التنظيمي" في المرتبة الرابعة لدى القيادات الإدارية بنسبة ٥٦,٢٪.

٥- وبينما يأتي عنصر "تحديد الاختصاصات والمسؤوليات" في المرتبة الخامسة لدى القيادات الصحفية بنسبة ٣٣,٣٪ إذ يأتي العنصر نفسه في المرتبة الخامسة والأخيرة لدى القيادات الإدارية بنسبة أعلى تصل إلى ٥٠,٠٪.

٦- يأتي عنصر "الهيكل التنظيمي" في المرتبة السادسة والأخيرة لدى القيادات الصحفية بنسبة ٢٦,٧٪.

ومع هذه النتائج ومن نتائج الملاحظة بالمشاركة التي قام بها الباحث في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة وجد أنه على الرغم من وجود تقارب ظاهر بين القيادات الإدارية والصحفية في ترتيب الأهمية النسبية لعناصر التنظيم – إلا أن الواقع

الفعلي داخل المؤسسات الصحفية يؤكد حقيقة أن الإداريين أكثر قرباً من المفهوم العلمي الشامل للتنظيم.

ومن أن نتائج الدراسة الميدانية تؤكد وجود المفهوم العلمي للتنظيم إلا أن واقع الممارسة الفعلية في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة يؤكد غياب المفهوم العلمي للتنظيم في الواقع الفعلي للممارسة، وهو ما يؤكده عدد من المؤشرات منها: انعدام الهياكل التنظيمية المعتمدة، وغياب التوصيف العلمي للوظائف، وإعاقة الإداريين لعمل الصحفي أحياناً.

وتحليل البيانات الخاصة بمفهوم التنظيم لدى القيادات الصحفية والإدارية في كل دولة من الدول عينة الدراسة لاحظ الباحث وجود تفاوت في تقدير الأمية النسبية لكل عنصر من العناصر المكونة لمفهوم التنظيم، ويرجع هذا التفاوت – بالدرجة الأولى – إلى العوامل البيئية والسياسات والنظم الإعلامية في كل دولة والخبرة المكتسبة في العمل الإعلامي والإداري لدى القيادات المبحوثة.

ويعرض الباحث فيما يلي أهم النتائج الخاصة بمفهوم التنظيم في كل دولة من دول عينة الدراسة.

أولاً: ترتيب عناصر مفهوم التنظيم من وجهة نظر القيادات الصحفية والإدارية في المملكة العربية السعودية:

يوضح الجدول رقم (٦) ترتيب عناصر مفهوم التنظيم لدى كل من القيادات الصحفية والإدارية بالمملكة العربية السعودية من حيث درجة الأهمية، وتدل بيانات هذا الجدول على أن ترتيب هذه العناصر- من حيث الاتجاه العام – يأتي على النحو التالي:

* المرتبة الأولى: وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بنسبة ٩٠,٩٪.

* المرتبة الثانية: تحديد المسؤول من كل نشاط والهيكل التنظيمي بنسبة ٧٢,٧ لكل منهما.

* المرتبة الثالثة: تحديد الاختصاصات والمسؤوليات وتحقيق مصلحة الأفراد والمؤسسة معاً بنسبة ٦٣,٧٪ لكل منهما.

* المرتبة الرابعة: ترجمة الأهداف المرسومة بنسبة ٥٤,٥٪.

جدول رقم (٦)

ترتيب عناصر مفهوم التنظيم لدى القيادات الصحفية

والإدارية بالمملكة العربية السعودية

العناصر	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	٨٠	١٠٠,٠	٩٠,٩
تحديد المسؤول عن كل نشاط	٦٠	٨,٣	٧٢,٧
الهيكل التنظيمي	٦٠	٨٣,٣	٧٢,٧
تحقيق مصلحة الأفراد والمؤسسة معاً	٨٠	٥٠,٠	٦٣,٧
تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.	٦٠	٦٦,٧	٦٣,٧
ترجمة الأهداف المرسومة	٢٠	٦٦,٧	٥٢,٥

كما تدل البيانات على وجود درجة من التفاوت في تحديد أهمية عناصر مفهوم التنظيم بين القيادات الصحفية والإدارية وذلك على النحو التالي:

١- بينما يأتي عنصر "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" وعنصر "تحقيق مصلحة الأفراد والمؤسسة معاً" في المرتبة الأولى بنسبة ٨٠٪ لدى القيادات الصحفية إذ يأتي عنصر "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" فقط في المرتبة الأولى لدى القيادات الإدارية بنسبة ١٠٠٪.

٢- وبينما يأتي عنصر "تحديد الاختصاصات والمسؤوليات" وعنصر "الهيكل التنظيمي" وعنصر "تحديد المسؤول عن كل نشاط" في المرتبة الثانية بنسبة ٦٠٪ لدى القيادات الصحفية إذ يأتي عنصر "تحديد المسؤول عن كل نشاط" وعنصر "الهيكل التنظيمي" في المرتبة الثانية لدى القيادات الإدارية بنسبة ٨٣,٣٪.

٣- بينما يأتي عنصر "ترجمة الأهداف المرسومة" في المرتبة الأخيرة بنسبة ٢٠٪ لدى القيادات الصحفية إذ يأتي عنصر "ترجمة الأهداف المرسومة" في المرتبة الثالثة لدى القيادات الإدارية بنسبة ٦٦,٧ ٪.

٤- أما عنصر "تحقيق مصلحة الأفراد والمؤسسة معاً" فيأتي في المرتبة الأخيرة لدى القيادات الإدارية فقط بنسبة ٥٠٪.

وعلى الرغم من أن نتائج الاستقصاء توضح أن مفهوم التنظيم السائد لدى المؤسسات الصحفية في المملكة العربية السعودية، يقترب كثيراً من المفهوم العلمي والشامل للتنظيم – إلا أن واقع الممارسة التنظيمية كما كشفه الباحث من خلال المقابلة المفتوحة والملاحظة بالمشاركة يؤكد غياب المفهوم العلمي في تنظيم المؤسسات الصحفية السعودية، استناداً إلى المؤشرات والملاحظات التالية:

- أن مفهوم التنظيم لدى كثير من القيادات – إن لم تكن كلها – يساوي مفهوم الهيكل التنظيمي، أي أن التنظيم عندهم هو الهيكل التنظيمي.
- عدم وجود هياكل تنظيمية معتمدة.
- عدم وجود متخصصين في مجال الإدارة والتنظيم، لأن نسبة القيادات الإدارية المؤهلة علمياً لا تزيد عن ١٪.
- حصول مفهوم تحقيق مصلحة الأفراد والمؤسسة معاً على المرتبة الأخيرة لدى الإداريين بنسب ٥٠٪ وهو ما يؤكد غياب عنصر بالغ الأهمية في المفهوم العلمي الشامل للتنظيم.

ويتضح من هذه النتائج ومن الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسات الصحفية باستخدام أسلوب الملاحظة بالمشاركة أن القيادات الإدارية في المؤسسات

الصحفية – وإن كان أفرادها في الغالب من المجتهدين إدارياً – غير متخصصين – إلا أنهم أكثر إدراكاً للأهمية النسبية لعناصر التنظيم بالمفهوم العلمي الشامل للتنظيم مقارنة بالقيادات الصحفية، ويرجع الباحث السبب الرئيس في ذلك إلى مجموعة أسباب من أهمها:

- التطور الإداري في المملكة العربية السعودية نتيجة لخطط التنمية وما استتبعه من تغيير وجهة نظر المسؤولين عن الإدارة تجاه المفهوم العلمي للتنظيم.
- فرض تطور المجتمع السعودي أعباء جديدة على المؤسسات الصحفية من أهمها مساندة خطط التنمية، وهو ما أدى إلى تطور المؤسسة الصحفية وظيفياً وإدارياً وتقنياً، وفرض عليها ضرورة تطوير تنظيماتها وإعادة صياغتها على أسس علمية، وهو ما أسهم في إعادة تقويم الأهميات النسبية لعناصر التنظيم لدى القيادات الإدارية طبقاً للمفهوم العلمي الصحيح.
- نظراً لأن المؤسسات الصحفية السعودية مؤسسات ذات ملكية خاصة فإن هدف تحقيق الربح يمثل أهم أهداف المؤسسة – بعد القيام بالوظيفة الإعلامية بالطبع – وهو ما يزيد الاتجاه لدى القيادات الإدارية المسؤولة نحو تطبيق المفاهيم الحديثة للتنظيم لتحقيق هدف الربح[1].

---

(١) من الأدلة التي تثبت اتجاه القيادات الإدارية إلى المفهوم العلمي للتنظيم أن إحدى المؤسسات، أسندت لأحد المكاتب الإدارية الاستشارية في مهمة دراسة واقعها التنظيمي، وإعداد تنظيم مقترح لها، كما سبق لإحدى المؤسسات أن طلبت من جهة إدارية متخصصة (حكومية) عمل دراسة استشارية تتعلق بتنظيمها.

وهناك مؤسسة أخرى تسعى بوعي من إدارتها لأن يأتي تنظيمها متوافقاً مع الأسس الحديثة في التنظيم.

- لقاء مع مديرعام مؤسسة اليمامة الصحفية: الرياض، ١٠/ ٨/ ١٤١٠هـ.
- لقاء مع مدير عام مؤسسة عكاظ للصحافة: جدة ٢١/ ٧/ ١٤١٠هـ.
- مؤسسة اليمامة الصحفية، دراسة تنظيمية استشارية (معهد الإدارة العامة: الرياض، ١٤٠٣هـ).

ثانياً: ترتيب عناصر مفهوم التتنظيم من وجهة نظر القيادات الصحفية والإدارية في مصر:

يوضح الجدول رقم (٧) ترتيب عناصر مفهوم التنظيم لدى كل من القيادات الصحفية والإدارية بمصر، من حيث درجة الأهمية، وتدل بيانات هذا الجدول على أن ترتيب هذه العناصر – من حيث الاتجاه العام – يأتي على النحو التالي:

- المرتبة الأولى : وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بنسبة٧, ٩٣٪.
- المرتبة الثانية : تحديد المسؤول عن كل نشاط بنسبة ٥, ٨٧٪.
- المرتبة الثالثة : ترجمة الأهداف المرسومة بنسبة ٣, ٨١٪.
- المرتبة الرابعة : تحقيق مصلحة الأفراد والمؤسسة معاً بنسبة ٨, ٦٨٪.
- المرتبة الخامسة: تحديد الإختصاصات والمسؤوليات والهيكل التنظيمي بنسبة ٥, ١٢٪ لكل منها.

جدول رقم (٧)

ترتيب عناصر مفهوم التتنظيم من وجهة نظر

القيادات الصحفية والإدارية في مصر

العناصر	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	١٠٠, ٠	٨٧, ٥	٩٣, ٧
تحديد المسؤول عن كل نشاط	٨٧, ٥	٨٧, ٥	٨٧, ٥
ترجمة الأهداف المرسومة	٦٢, ٥	١٠٠, ٠	٨١, ٣
تحقيق مصلحة الأفراد والمؤسسة معاً	٥٠, ٠	٨٧, ٥	٦٨, ٨
تحديد الإختصاصات والمسؤوليات.	–	٢٥, ٠	١٢, ٥
الهيكل التنظيمي	–	٢٥, ٠	١٢, ٥

كما تدل البيانات على وجود درجة من التفاوت في تحديد أهمية العناصر التنظيمية بين القيادات الصحفية والإدارية وذلك على النحو التالي:

١- يأتي عنصر "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" في المرتبة الأولى بنسبة ١٠٠٪، لدى القيادات الصحفية ويأتي عنصر "ترجمة الأهداف" بنسبة ١٠٠٪ في المرتبة الأولى لدى القيادات الإدارية.

٢- يأتي عنصر "تحديد المسؤول عن كل نشاط" في المرتبة الثانية لدى القيادات الصحفية بنسبة ٨٧,٥٪ ويأتي عنصر "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"، وعنصر "تحقيق مصلحة الأفراد والمؤسسة معاً" في المرتبة الثانية لدى القيادات الإدارية بالنسبة نفسها.

٣- بينما احتل عنصر "ترجمة الأهداف المرسومة" المرتبة الثالثة لدى القيادات الصحفية بنسبة ٦٢,٥٪ يأتي عنصر "تحديد الاختصاصات والمسؤوليات" وعنصر "الهيكل التنظيمي" في المرتبة الثالثة والأخيرة لدى القيادات الإدارية بنسبة ٢٥٪ لكل منهما.

٤- أما عنصر "تحقيق مصلحة الأفراد والمؤسسة" فيأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة لدى القيادات الصحفية فقط بنسبة ٥٠٪.

٥ - لم يحصل عنصر "تحديد الاختصاصات والمسؤوليات" وعنصر "الهيكل التنظيمي" على أية أهمية نسبية لدى القيادات الصحفية.

وبتحليل هذه النتائج، وما انتهى إليه الباحث من دراسته في المؤسسات الصحفية مستخدماً المقابلة المفتوحة والملاحظة بالمشاركة يمكن الوصول إلى المؤشرات التالية:

- تبرز الأهمية النسبية لعنصر "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" والذي احتل المرتبة الأولى مدى تأكيد كل من القيادات الصحفية والإدارية – خاصة الصحفية – على هذا العنصر المهم في التنظيم، كما قد يشير ذلك رغبة المبحوثين من القيادات أن يكون هذا العنصر محل تطبيق فعلي في الإفادة من الطاقات البشرية بديلاً عن الخضوع للمعايير التقليدية في التعيين والترقية دون النظر إلى مؤهلات الشخص ومواصفاته.

- على الرغم من وجود المفهوم العلمي الصحيح للتنظيم في المؤسسة الصحفية في

مصر إلا أن الواقع الفعلي للتنظيم تنقصه بعض الجوانب التطبيقية التي تدعم هذا المفهوم مثل عدم وجود هيكل تنظيمي معتمد، ووجود تدخل في الاختصاصات والمسؤوليات أحياناً بين بعض القطاعات والوظائف لعدم وجود توصيف علمي للوظائف، ووجود عمالية زائدة مما تستلزمه المتطلبات التنظيمية في بعض القطاعات.

ثالثاً: ترتيب عناصر مفهوم التنظيم من وجهة نظر القيادات الصحفية والإدارية في المغرب:

يوضح الجدول رقم (٨) ترتيب عناصر مفهوم التنظيم لدى كل من الصحفيين والإداريين بالمغرب، من حيث درجة الأهمية، وتدل بيانات هذا الجدول على أن ترتيب هذه العناصر- من حيث الاتجاه العام – يأتي على النحو التالي:

* المرتبة الأولى: تحقيق مصلحة الأفراد والمؤسسة معاً، والهيكل التنظيمي بنسبة ١٠٠٪ لكل منهما.
* المرتبة الثانية : وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات،وتحديد المسؤول عن كل نشاط، وترجمة الأهداف المرسومة بنسبة ٧٥٪ لكل عنصر منها.

جدول رقم (٨)

ترتيب عناصر مفهوم التنظيم من وجهة نظر

القيادات الصحفية والإدارية في المغرب

العناصر	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
تحقيق مصلحة الأفراد والمؤسسة.	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
الهيكل التنظيمي.	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	٥٠,٠	١٠٠,٠	٧٥,٠
تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.	٥٠,٠	١٠٠,٠	٧٥,٠
تحديد المسؤول عن كل نشاط	٥٠,٠	١٠٠,٠	٧٥,٠
ترجمة الأهداف المرسومة	٥٠,٠	١٠٠,٠	٧٥,٠

كما تدل البيانات على وجود درجة من التفاوت في تحديد أهمية العناصر التنظيمية بين القيادات الصحفية والإدارية وذلك على النحو التالي:

١- بينما تأتي جميع العناصر في المرتبة الأولى لدى القيادات الإدارية بنسبة١٠٠٪ يأتي عنصر تحقيق مصلحة الأفراد والمؤسسة معاً وعنصر الهيكل التنظيمي فقط في المرتبة الأولى لدى القيادات الصحفية بنسبة ١٠٠٪.

٢- يأتي عنصر وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وعنصر تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ، وعنصر تحديد المسؤول عن كل نشاط، وعنصر ترجمة الأهداف المرسومة في المرتبة الثانية لدى القيادات الصحفية بنسبة ٥٠٪.

ومن هذه النتائج ومن الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسات الصحفية المغربية وجد أنه على الرغم من وجود المفهوم العلمي للتنظيم لدى القيادات الصحفية والإدارية إلا أن هناك العديد من المؤشرات التي تؤكد غياب هذا المفهوم عن واقع الممارسة الفعلية للتنظيم في المؤسسة الصحفية ومن هذه المؤشرات: انعدام وجود هيكل تنظيمي،غياب التوصيف العلمي للوظائف، ضعف ومحدودية المؤسسات الصحفية، عدم وجود الكفاءات الصحفية والإدارية، ضعف الخبرات الإدارية في العمل الصحفي.

المبحث الثاني

مبادئ التنظيم وتطبيقاتها في الواقع العملي في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة

يعرض الباحث الباحث في هذا المبحث نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بمبادئ التنظيم في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة، والمتمثلة في:

- الأهداف.
- التخصص وتقسيم العمل.
- وحدة القيادة.
- السلطة والمسؤولية.

أولا: الأهداف:

تعرض هذه الجزئية نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بأهداف المؤسسة الصحفية وأهداف التنظيم بها، من حيث مدى وضوحها.

١- أهداف المؤسسة الصحفية:

أوضحت الدراسة النظرية لأهداف المؤسسة الصحية أن لأهدافها بعدين أساسين يرتبط أولهما بمضمون الرسالة الإعلامية ويتضمن هذا البعد عدداً من الأهداف خصصها الباحث في:

- الأخبار.
- دعم المبادئ والأسس التي قام عليها مجتمع المؤسسة.
- وضع المستوى الفكري والثقافي، ونشر الوعي السياسي لتكوين رأي عام مستنير.

- الامتاع والترويج.

أما البعد الثاني فيرتبط بالواقع الذي تعيشه صناعة الصحافة وما يفرضه عليها من تبعات، ولهذا يتضمن هذا البعد عدداً من الأهداف من أهمها:

- تحقيق الربحية.

- الاستقلال المالي للمؤسسة.

وأكدت الدارسة أن هذين البعدين يتصفان بالتلازم والترابط والأول شرط لوجود الثاني، والثاني شرط لاستمرار الأول، ومن خلال الدراسة الميدانية لهذه الجوانب في المؤسسات الصحفية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أ) الأهمية النسبية لأهداف المؤسسة الصحفية من وجهة نظر الصحفيين في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٩) ترتيب أهداف المؤسسة الصحفية لدى الفئات المختلفة للصحفيين من حيث درجة الأهمية، وتدل بيانات هذا الجدول على أن ترتيب أهداف المؤسسة الصحفية – من حيث الاتجاه العام – يأتي على النحو التالي:

* المرتبة الأولى: رفع المستوى الفكري والثقافي والسياسي للمجتمع بنسبة ١٧,٩٪.

* المرتبة الثانية : الأخبار بنسب ١٦,٥٪.

* المرتبة الثالثة : دعم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها المجتمع بنسبة ١٥,٧٪.

* المرتبة الرابعة: تحقيق الربح بنسبة ١٣,٧٪.

* المرتبة الخامسة: خدمة السياسة الداخلية بنسبة ١٢,٦٪.

* المرتبة السادسة: خدمة السياسة الخارجية بنسبة ١٢,٣٪.

* المرتبة السابعة: تكوين رأي عام مستنير بنسبة ١١,٣٪.

جدول رقم (٩)

الأهمية النسبية لأهداف المؤسسة الصحفية لدى

الصحفيين في مجتمعات الدراسة

الأهـــــداف	السعودية	مصر	المغرب	الاتجاه العام
رفع المستوى الفكري	١٨,١	١٨,٣	١٥,٦	١٧,٩
الأخبار	١٣,٨	١٩,٣	١٢,٨	١٦,٥
تدعيم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها المجتمع	١٥,٢	١٦,١	١٥,٦	١٥,٧
تحقيق الربح	١٥,٥	١٢,٢	١٠,٧	١٣,٧
خدمة السياسة الداخلية	١٦,١	١١,١	١٥,٢	١٢,٦
خدمة السياسة الخارجية	١٤,١	١١,٠	١٦,١	١٢,٣
تكوين رأي عام مستنير	٨,٢	١٢,٠	١٤,٠	١١,٣

كما تدل البيانات على وجود درجة من التفاوت في تحديد أهمية كل هدف من مجتمعات الدراسة المختلفة وذلك على النحو التالي:

- المؤسسة الصحفية المصرية أكثر اهتماماً بالهدف الإخباري.
- المؤسسة الصحفية السعودية أكثر اهتماماً بالهدف الاقتصادي.
- المؤسسة المغربية أكثر اهتماماً بهدف تكوين الرأي العام.
- المؤسسة الصحفية المصرية تليها المؤسسة الصحفية السعودية – بفارق ضئيل – أكثر اهتماماً بالهدف الثقافي.

- المؤسسة الصحفية السعودية، والمؤسسة الصحفية المغربية أكثر اهتماماً بالهدف السياسي.

كما توضح النتائج التفصيلية لاتجاهات فئات الصحفيين وجود تفاوت كبير بين مختلف فئات العينة على مستوى مجتمع الدراسة لتحديد الأهمية النسبية لأهداف، مما يؤكد أن أهداف المؤسسة الصحفية تفتقر للوضوح نتيجة لعدم التحديد الدقيق لها، وهو ما يعني ضعف مبدأ وحدة الهدف على مستوى المؤسسة الصحفية، وهو ما لمسه الباحث من خلال ملاحظة وجود التنافس غير الإيجابي والتضارب أحياناً بين القطاعات المختلفة التي تتكون منها المؤسسة الصحفية، وهو ما يؤكده الواقع الفعلي في المؤسسات الصحفية خصوصاً في السعودية ومصر.

ب) الأهمية النسبية لأهداف المؤسسة الصحفية من وجهة نظر الصحفيين في المملكة العربية السعودية:

يوضح الجدول رقم (١٠) ترتيب أهداف المؤسسة الصحفية لدى الصحفيين بالمملكة العربية السعودية من حيث درجة الأهمية، وتدل بيانات هذا الجدول على أن ترتيب أهداف المؤسسة الصحفية من حيث الاتجاه العام جاء على النحو التالي:

* المرتبة الأولى: رفع المستوى الفكري والثقافي والسياسي للمجتمع بنسبة ١٨,١٪.
* المرتبة الثانية : خدمة السياسة الداخلي بنسبة ١٦,١٪.
* المرتبة الثالثة: تحقيق الربح بنسبة ١٥,٥٪.
* المرتبة الرابعة: دعم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها المجتمع بنسبة ١٥,٢٪.
* المرتبة الخامسة: خدمة السياسة الخارجية بنسبة ١٤,١٪.
* المرتبة السادسة: الأخبار بنسبة ١٣,٨٪.
* المرتبة السابعة: تكوين رأي عام مستنير بنسبة ٨,٢٪.

كما تدل البيانات على وجود درجة من التباين بين مختلف فئات العينة – حسب سنوات الخبرة – من حيث تحديد الأهمية النسبية لأهداف المؤسسة الصحفية، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٠)

الأهمية النسبية لأهداف المؤسسة الصحفية لدى الصحفيين بالمملكة العربية السعودية حسب عدد سنوات الخبرة

الأهداف	أقل من ٤ سنوات	من ٤ – ٨ سنوات	أكثر من ٨ سنوات	الاتجاه العام
رفع المستوى الفكري والثقافي والسياسي للمجتمع	١٣,٤	٢٢,٧	١٦,٧	١٨,١
خدمة السياسة الدخلية	١٦,٠	١٣,٦	١٧,٠	١٦,١
تحقيق الربح	١٩,٣	١٦,١	١٣,٠	١٥,٥
دعم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها المجتمع	١٣,٤	١٣,٦	١٦,٣	١٥,٢
خدمات السياسة الخارجية	١٤,٣	١٢,٥	١٤,٥	١٤,١
الأخبار	١٦,٠	١١,٩	١٥,٣	١٣,٨
تكوين رأي عام مستنير	٧,٦	٩,٦	٧,٢	٨,٢

١- بينما يأتي هدف "تحقيق الربح" في المرتبة الأولى لدى الفئة الأولى بنسبة ١٩,٣٪ يأتي هدف "رفع المستوى الفكري والثقافي والسياسي للمجتمع" في المرتبة الأولى بنسبة

٢٢,٧٪ لدى الفئة الثانية، ويأتي هدف، خدمة السياسة الداخلية" في المرتبة الأولى لدى الفئة الثالثة بنسبة ١٧٪.

٢- بينما يأتي هدف "الأخبار" وهدف "خدمة السياسة الداخلية" في المرتبة الثانية بنسبة ١٦٪ لدى الفئة الأولى يأتي هدف "تحقيق الربح" في المرتبة الثانية بنسبة ١٦,١٪ لدى الفئة الثانية، ويأتي هدف "رفع المستوى الفكري والثقافي والسياسي للمجتمع" في المرتبة الثانية لدى الفئة الثالثة بسبة ١٦,٧٪.

٣- بينما يأتي هدف "خدمة السياسة الخارجية" في المرتبة الثانية بنسبة ١٤,٣٪ لدى الفئة الأولى، يأتي "خدمة السياسة الداخلية" وهدف "دعم الأسس والمبادئ التي قام عليها المجتمع" في المرتبة الثالثة بنسبة ١٣,٦٪ لدى الفئة الثانية، ويأتي هدف "دعم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها المجتمع" في المرتبة الثالثة بنسبة ١٦,٣٪ لدى الفئة الثالثة.

٤- وبينما يأتي هدف "رفع المستوى الفكري والثقافي والسياسي للمجتمع" وهدف "دعم الأسس والمبادئ التي قام عليا المجتمع" في المرتبة الرابعة بنسبة ١٣,٤٪ لدى الفئة الأولى يأتي هدف "خدمة السياسة الخارجية" في المرتبة الرابعة بنسبة ١٢,٥٪ لدى الفئة الثانية، ويأتي هدف "الأخبار" بنسبة ١٥,٣٪ في المرتبة الرابعة لدى الفئة الثالثة.

٥- بينما يأتي هدف "تكوين رأي عام مستنير" في المرتبة الخامسة والأخيرة بنسبة ٧,٦٪ لدى الفئة الأولى يأتي هدف "الأخبار" في المرتبة ذاتها بنسبة ١١,٩٪ لدى الفئة الثانية، ويأتي هدف "خدمة السياسة الخارجية" في المرتبة الخامسة بنسبة ١٤,٥٪ لدى الفئة الثالثة.

٦- وبينما يأتي هدف "تكوين رأي عام مستنير" في المرتبة السادسة والأخيرة بنسبة ٩,٦٪ لدى الفئة الثانية يأتي هدف "تحقيق الربح" في المرتبة السادسة بنسبة ١٣٪ لدى الفئة الثالثة، في حين يأتي هدف "تكوين رأي عام مستنير" في المرتبة السابعة والأخيرة بنسبة ٧,٢٪ لدى الفئة الثالثة.

وهكذا يتضح من هذه النتائج، ومن الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسات الصحفية مستخدماً المقابلة المفتوحة والملاحظة بالمشاركة أن الفئة الأولى من الصحفيين الأقل خبرة هم الأكثر معاناة من هدف تحقيق الربح، نتيجة الضغوط المتزايدة التي تمارسها القيادات في المؤسسة الصحفية من أجل تحقيق هذا الهدف، فقد أصبح من المهام التي يطالب بها الصحفي العمل في مجال جلب الإعلان، وتعد هذه الفئة الأكثر تضرراً من طغيان المادة الإعلانية، حيث تكون في الغالب على حساب نتائجهم الإبداعية.

ويلاحظ أن الفئة الثالثة التي تمثل الصحفيين الأكثر خبرة، هي الأكثر إحساساً بالأهداف الاجتماعية والسياسية والثقافية للصحيفة من الفئتين الأقل خبرة.

ومن خلال هذه النتائج يخلص الباحث إلى أنه على الرغم من حصول جميع أهداف المؤسسة الصحفية على تقدير نسبي من جميع الفئات إلا أن التباين من حيث الأهمية النسبية لكل هدف من فئة لأخرى يدل على عدم وضوح الأهداف وعدم تحديدها بشكل دقيق ورسمي، وهو ما يؤكده واقع المؤسسات الصحفية في المملكة العربية السعودية والذي يشير بالتالي إلى ضعف مبدأ وحدة الهدف.

جـ) الأهمية النسبية لأهداف المؤسسة الصحفية من وجهة نظر الصحفيين في مصر:

يوضح الجدول رقم (١١) ترتيب أهداف المؤسسة الصحفية في مصر لدى فئات الدراسة من حيث درجة الأهمية وتدل بيانات هذا الجدول على أن ترتيب هذه الأهداف – من حيث الاتجاه العام – يأتي على النحو التالي:

* المرتبة الأولى : الأخبار بنسبة ١٩,٣٪.

* المرتبة الثانية: رفع المستوى الفكري والثقافي والسياسي للمجتمع بنسبة ١٨,٣٪.

* المرتبة الثالثة: دعم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها المجتمع بنسبة ١٦,١٪.

* المرتبة الرابعة: تحقيق الربح بنسبة ١٢,٢٪.

* المرتبة الخامسة: تكوين رأي عام مستنير بنسبة ١٢٪.

* المرتبة السادسة: خدمة السياسة الداخلية بنسبة ١١,١٪.

* المرتبة السابعة: خدمة السياسة الخارجية بنسبة ١١٪.

جدول رقم (١١)

الأهمية النسبية لأهداف المؤسسة الصحفية

من وجهة نظر الصحفيين في مصر

الأهـــــــداف	أقل من ٤ سنوات	من ٤ – ٨ سنوات	أكثر من ٨ سنوات	الاتجاه العام
الأخبار	٢١,٠	١٦,٤	١٩,٤	١٩,٣
رفع المستوى الفكري والثقافي والسياسي للمجتمع	١٨,٨	١٩,٩	١٥,٨	١٨,٣
دعم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها المجتمع	١٥,٣	١٨,٥	١٥,١	١٦,١
تحقيق الربح	١٠,٣	١١,٥	١٦,٦	١٢,٢
تكوين رأي عام مستنير	١٢,٢	١١,٠	١٢,٦	١٢,٠
خدمة السياسة الداخلية	١٠,٧	١١,٠	١١,٦	١١,١
خدمة السياسة الخارجية	١١,٧	١١,٧	٨,٧	١١,٠

كما تدل البيانات على وجود درجة من التفاوت في تحديد أهمية أهداف المؤسسة الصحفية وذلك على النحو التالي:

- بينما يأتي هدف "الأخبار" في المرتبة الأولى بنسبة ٢١٪ لدى الفئة الأولى يأتي هدف "رفع المستوى الفكري والثقافي والسياسي للمجتمع" في المرتبة الأولى لدى الفئة الثانية بنسبة ١٩,٩٪، ويأتي هدف "الأخبار" في المرتبة الأولى لدى الفئة الثالثة بنسبة ١٩,٤٪.
- وبينما يأتي هدف "رفع المستوى الفكري والسياسي والثقافي للمجتمع" في المرتبة الثانية لدى الفئة الأولى بنسبة ١٨,٨٪ يأتي هدف "دعم الأسس والمبادئ التي يقوم

عليها المجتمع" في المرتبة الثانية بنسبة ١٨,٥٪ لدى الفئة الثانية، ويأتي هدف تحقيق الربح" في المرتبة ذاتها لدى الفئة الثالثة بنسبة ١٦,٦٪.

- بينما يأتي هدف "دعم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها المجتمع" في المرتبة الثالثة لدى الفئة الأولى بنسبة ١٥,٣٪ يأتي هدف "الأخبار" في المرتبة الثالثة لدى الفئة الثانية بنسب ١٦,٤٪، ويأتي هدف" رفع المستوى الفكري والثقافي والسياسي للمجتمع، في المرتبة الثالثة لدى الفئة الثالثة.
- وبينما يأتي هدف "تكوين رأي عام مستنير" في المرتبة الرابعة لدى الفئة الأولى بنسبة ١٢,٢٪ يأتي هدف "خدمة السياسة الخارجية" في المرتبة ذاتها لدى الفئة الثانية بنسبة ١١,٧٪، ويأتي هدف" دعم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها المجتمع" في المرتبة الرابعة ١٥,١٪.
- بينما يأتي هدف "خدمة السياسة الخارجية" في المرتبة الخامسة لدى الفئة الأولى بنسبة ١١,٧٪ يأتي هدف "تحقيق الربح" في المرتبة الخامسة بنسبة ١١,٥٪ لدى الفئة الثانية، ويأتي هدف "تكوين رأي عام مستنير" في المرتبة ذاتها لدى الفئة الثالثة بنسبة ١٢,٦٪.
- وبينما يأتي هدف "خدمة السياسة الداخلية" في المرتبة السادسة لدى الفئة الأولى بنسبة ١٠,٧٪ ، يأتي الهدف نفسه في المرتبة ذاتها لدى الفئتين الثانية والثالثة، إضافة إلى هدف "تكوين رأي عام مستنير" الذي يحتل المرتبة ذاتها لدى الفئة الثالثة بنسبة ١١٪.
- بينما يأتي هدف "تحقيق الربح" في المرابة السابعة والأخيرة لدى الفئة الأولى بنسبة ١٠,٣٪ يأتي هدف "خدمة السياسة الخارجية" في المرتبة السابعة والأخيرة بنسبة ٨,٧٪ لدى الفئة الثالثة.

ومن خلال هذه النتائج، ومن الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسات الصحفية مستخدماً المقابلة المفتوحة والملاحظة بالمشاركة توصل الباحث لما يأتي:

- يأتي هدف الأخبار ورفع المستوى الفكري والثقافي والسياسي للمجتمع في المرتبة الأولى والثانية بفروق طفيفة بين المبحوثين رغم تباين خبراتهم، مما يشير إلى وضوح الأهداف الأساسية للعمل الصحفي لديهم.

- بالرغم من أن المؤسسة الصحفية المصرية القومية ذات ملكية عامة، إلا أن الجانب الاقتصادي يمثل أهمية متوسطة إذ جاء هدف الربح في المرتبة الرابعة، وهو ما يؤكد أهمية هذا الجانب للمؤسسات الصحفية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الأخرى.

د) الأهمية النسبية لأهداف المؤسسة الصحفية من وجهة نظر الصحفيين في المغرب:

يوضح الجدول رقم (١٢) ترتيب أهداف المؤسسة الصحفية لدى الصحفيين في المغرب، من حيث درجة الأهمية، وتدل بيانات هذا الجدول على أن ترتيب هذه الأهداف – من حيث الاتجاه العام – يأتي على النحو التالي:

* المرتبة الأولى : خدمة السياسة الخارجية بنسبة ١٦,١٪.

* المرتبة الثانية : دعم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها المجتمع ورفع المستوى الفكري والثقافي والسياسي للمجتمع بنسبة ١٥,٦ لكل منهما.

* المرتبة الثالثة : خدمة السياسة الداخلية بنسبة ١٥,٢٪.

* المرتبة الرابعة : تكوين رأي عام مستنير بنسبة ١٤٪.

* المرتبة الخامسة: الأخبار بنسبة ١٢,٨٪.

* المرتبة السادسة: تحقيق الربح بنسبة ١٠,٧٪.

جدول رقم (١٢)
الأهمية النسبية لأهداف المؤسسة الصحفية
من وجهة نظر الصحفيين في المغرب

الأهـــــــــــــــداف	أقل من ٤ سنوات	من ٤ – ٨ سنوات	أكثر من ٨ سنوات	الاتجاه العام
خدمة السياسة الخارجية	١٢,٢	١٠,٠	١٧,٢	١٦,١
رفـع المسـتوى الفكـري والثقـافي والسياسـي للمجتمع	١٧,١	١٧,٥	١٣,٩	١٥,٦
دعم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها المجتمع	١٢,٢	١٧,٥	١٤,٨	١٥,٦
خدمة السياسة الخارجية	١٤,٦	١٠,٠	٩,٨	١٥,٢
تكوين رأي عام مستنير	١٧,١	١٧,٥	١٤,٨	١٤,٠
الأخبار	٩,٧	١٥,٠	١٢,٣	١٢,٨
تحقيق الربح	١٧,١	١٢,٥	١٧٢	١٠,٧

كما تدل البيانات على وجود درجة من التباين بين فئات العينة في تحدي أهمية أهداف المؤسسة الصحفية وذلك على النحو التالي:

- بينما يأتي هدف تحقيق الربح وهدف تكوين رأي عام مستنير" وهدف "رفيع المستوى الفكري والثقافي والسياسي للمجتمع" في المرتبة الأولى بنسبة ١٧,١٪ لدى الفئة الأولى يأتي هدف "رفع المستوى الفكري والثقافي والسياسي للمجتمع " وهدف "دعم الأسس والمبادئ التي يقام عليها المجتمع "وهدف" تكوين رأي عام مستنير" في المرتبة الأولى لدى الفئة الثانية بنسبة ١٧,٥، ويأتي هدف "تحقيق الربح" وهدف خدمة السياسة الخارجية" في المرتبة الأولى بنسبة ١٧,٢ لدى الفئة الثالثة، مما يشير إلى أن هدف تحقيق الربح مشترك في الأولوية الأولى بين الفئتين الأولى والثالثة، والتقارب بين أولوية الأهداف لدى الفئتين الأولى والثانية.

- وبينما يأتي هدف "خدمة السياسة الداخلية" في المرتبة الثانية لدى الفئة الأولى بنسبة ١٤,٦٪ يأتي هدف "الأخبار" في المرتبة الثانية لدى الفئة الثانية بنسبة ١٥٪، ويأتي هدف "دعم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها المجتمع"، وهدف "تكوين رأي عام مستنير" في المرتبة الثانية لدى الفئة الثالثة بنسبة ١٤,٨٪.
- بينما يأتي هدف "خدمة السياسة الخارجية" وهدف "دعم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها المجتمع" في المرتبة الثالثة بنسبة ١٢,٢٪ لدى الفئة الأولى يأتي هدف "تحقيق الربح" في المرتبة الثالثة بنسبة ١٢,٥ لدى الفئة الثانية، ويأتي هدف "رفع المستوى الفكري والثقافي والسياسي للمجتمع" في المرتبة الثالثة بنسبة ١٣,٩ لدى الفئة الثالثة.
- وبينما يأتي هدف "الأخبار" في المرتبة الرابعة لدى الفئة الأولى بنسبة ٩,٧٪ يأتي هدف "خدمة السياسة الداخلية" وهدف "خدمة السياسة الخارجية" في المرتبة الرابعة بنسبة ١٠٪ لدى الفئة الثانية، ويأتي هدف "الأخبار" في المرتبة ذاتها لدى الفئة الثالثة بنسبة ١٢,٣٪.
- يأتي هدف "خدمة السياسة الداخلية" في المرتبة الخامسة بنسبة ٩,٨ ٪ لدى الفئة الثالثة.

ومن خلال هذه النتائج ومن خلال الدراسة التي قام بها الباحث للمؤسسات الصحفية في المغرب يتضح الآتي:

- الهدف السياسي الدعائي أكثر بروزاً في المؤسسة الصحفية المغربية، ويؤكد الواقع الفعلي للصحافة المغربية هذا من خلال ضعف الجانب الإخباري، وغياب المهنية الصحفية، ويرجع الباحث هذا الاهتمام بهذا النوع من الأهداف إلى انقسام الصحافة المغربية – في الغالب – إلى صحافة أحزاب أو صحافة معارضة للأحزاب، مما يكرس العمل السياسي الدعائي بدرجة أكبر من العمل الإعلامي.
- على الرغم من أن الهدف الاقتصادي يأتي في مؤخرة الأهداف إلا أن الواقع الفعلي للصحافة المغربية يؤكد الاتجاه إلى إعطاء هذا الهدف أهمية كبرى، وهوما يؤكده أيضاً

حصوله على المرتبة الأولى في الأهمية النسبية لدى الفئتين الأ ولى والثالثة علـى نحـو ما أوضح الباحث.

ويخلص الباحث من ذلك إلى عدم وضوح أهداف المؤسسة وتحديدها لدى عينة الدراسة في المؤسسة المغربية، وحصرها في الهدف السياسة بالدرجة الأولى.

٢- أهداف التنظيم:

يميز خبراء الإدارة بين الأهداف العامة للمنظمة وأهداف التنظيم الـتي يـتم مـن خلالها تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ويـسعى الباحـث في هـذه الجزئيـة إلى دراسـة مـدى وضـوح الأهـداف التنظيميـة وتقاربهـا لـدى القيـادات الصـحفية والإداريـة بالمؤسـسات الصحفية عينة الدراسة.

وقد حصر الباحـث أهـداف التنظـيم – طبقـاً للخلفيـة النظريـة – في المؤسسـة الصحفية في الأهداف التالية:

- الأهداف ذات الجوانب التنسيقية وتتمثل في:
  * الاستخدام الأمثل للموارد المالية.
  * الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
  * تحقيق أهداف المؤسسة.
- الأهداف المرتبطة بتنمية الفاعلية والكفاءة الفردية وتتمثل في:
  * النهوض بالرسالة الإعلامية.
  * جذب الكفاءات الإعلامية.
  * تحقيق التوازن بين رغبات الأفراد وأهداف المؤسسة.

ويعرض الباحث فيما يلي النتائج التي أسفرت عنها الدراسة في هذه الجزئية:

أ) الأهمية النسبية لأهداف التنظيم لدى القيادات الصحفية والإديارية في المؤسسـات الصحفية عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (١٣) ترتيب أهداف التنظيم لدى كل من القيادات الإدارية والصحفية في عينة الدراسة، من حيث درجة الأهمية، وتدل بيانات هذا الجدول على أن ترتيب هذه الأهداف – من حيث الاتجاه العام – يأتي على النحو التالي:

* المرتبة الأولى: الاستخدام الأمثل للموارد المالية بنسبة ٨٧,١٪.
* المرتبة الثانية: الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وجذب الكفاءات الإعلامية بنسبة ٧٧,٤ لكل منهما.
* المرتبة الثالثة: تحقيق التوازن بين رغبات الأفراد وأهداف المؤسسة بنسبة ٤٨,٤ ٪.
* المرتبة الرابعة: تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة ٤٥,٢٪.
* المرتبة الخامسة: النهوض بالرسالة الإعلامية بنسبة ٣٨,٧٪.

جدول رقم (١٣)

اتجاه القيادات الصحفية والإدارية في مجتمعات الدراسة

نحو الأهمية النسبية لأهداف التنظيم

أهـــداف التنظـــيم	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
الاستخدام الأمثل للموارد المالية	٨٠,٠	٩٣,٧	٨٧,١
الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	٦٦,٧	٨٧,٥	٧٧,٤
جذب الكفاءات الإعلامية	٨٠,٠	٧٥,٠	٧٧,٤
تحقيق التوازن بين رغبات الأفراد وأهداف المؤسسة	٥٣,٣	٤٣,٧	٤٨,٤
تحقيق المؤسسة	٤٠,٠	٥٠,٠	٤٥,٢
النهوض بالرسالة الإعلامية	٣٣,٣	٤٣,٧	٣٨,٧

كما تدل البيانات على وجود درجة من التفاوت في تحديد أهمية أهداف بين القيادات الصحفية والإدارية في مجتمعات الدراسة وذلك على النحو التالي:

١- بينما يأتي هدف "الاستخدام الأمثل للموارد المالية" وهدف "جذب الكفاءات الإعلامية" في المرتبة الأولى بنسبة ٨٠٪ لدى القيادات الصحفية يأتي هدف "الاستخدام الأمثل للموارد المالية" في المرتبة الأولى لدى القيادات الإدارية بنسبة ٩٣,٧٪.

٢- وبينما يأتي هدف "الاستخدام الأمثل للموارد البشرية: في المرتبة الثانية بنسبة ٦٦,٧٪ لدى القيادات الصحفية يأتي الهدف نفسه في المرتبة ذاتها لدى القيادات الإدارية ولكن بنسبة أعلى تصل إلى ٨٧,٥٪.

٣- بينما يأتي هدف "تحقيق التوازن بين رغبات الأفراد وأهداف المؤسسة" في المرتبة الثالثة بنسبة ٥٣,٣٪ لدى القيادات الصحفية يأتي هدف "جذب الكفاءات الإعلامية" في المرتبة الثالثة بنسبة ٧٥٪ لدى القيادات الإدارية.

٤- وبينما يأتي هدف "تحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة الرابعة لدى القيادات الصحفية بنسبة ٤٠٪ يأتي الهدف نفسه في المرتبة ذاتها لدى القيادات الإدارية ولكن بنسبةأعلى تصل إلى ٥٠٪.

٥- بينما يأتي هدف "النهوض بالرسالة الإعلامية" في المرتبة الخامسة لدى القيادات الصحفية بنسبة ٣٣,٣٪ يأتي هدف "النهوض بالرسالة الإعلامية" وهدف "تحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة الخامسة لدى القيادات الإدارية بنسبة ٤٣,٧٪ وهي أعلى من نسبة القيادات الصحفية.

وتدل هذه النتائج إضافة إلى الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسات الصحفية مستخدماً المقابلة والملاحظة بالمشاركة على بعض المؤشرات التالية:

- أصبحت الجوانب الاقتصادية تمثل الأهمية الأولى في المؤسسة الصحفية.
- على الرغم من إحساس القيادات بالأهداف التنظيمية إلا أن الواقع الفعلي لتنظيم المؤسسات الصحفية يؤكد حقيقة عدم وضوح أهداف التنظيم بشكل متكامل وموحد لدى القيادات في المؤسسة الصحفية.

ب) الأهمية النسبية لأهداف التنظيم لدى القيادات الصحفية والإدارية في المملكة العربية السعودية:

يوضح الجدول رقم (١٤) ترتيب أهداف التنظيم لدى كل من القيادات الصحفية والإدارية في المملكة العربية السعودية من حيث درجة الأهمية، وتدل بيانات هذا الجدول على أن ترتيب هذه الأهداف – من حيث الاتجاه العام – يأتي على النحو التالي:

* المرتبة الأولى : الاستخدام الأمثل للموارد المالية بنسبة ٩٠,٩٪.
* المرتبة الثانية : جذب الكفاءات الإعلامية بنسبة ٦٣,٣٪.
* المرتبة الثالثة : الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة٥٤,٥٪ لكل منهما.
* المرتبة الرابعة : تحقيق التوا زن بين رغبات الأفراد وأهداف المؤسسة بنسبة ٤٥,٥٪.

المرتبة الخامسة: النهوض بالرسالة الإعلامية بنسبة ٢٧,٣٪.

جدول رقم (١٤)

اتجاه القيادات الصحفية والإدارية في المملكة العربية السعودية

نحو الأهمية النسبية لأهداف التنظيم

أهداف التنظيم	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
الاستخدام الأمثل للموارد المالية	١٠٠,٠	٨٣,٣	٩٠,٩
جذب الكفاءات الإعلامية	٨٠,٠	٥٠,٠	٦٣,٦
الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	٢٠,٠	٨٣,٣	٥٤,٥
تحقيق أهداف المؤسسة	٤٠,٠	٦٦,٧	٥٤,٥
تحقيق التوازن بين رغبات الأفراد وأهداف المؤسسة	٦٠,٠	٣٣,٣	٤٥,٤
النهوض بالرسالة الإعلامية	٢٠,٠	١٦,٧	٢٧,٣

كما تدل البيانات على وجود درجة من التفاوت في تحديد أهمية أهداف التنظيم بين القيادات الصحفية والإدارية في المؤسسة الصحفية السعودية وذلك على النحو التالي:

١- بينما يأتي هدف "الاستخدام الأمثل للموارد البشرية" في المرتبة الأولى بنسبة ١٠٠٪ لدى الصحفيين يأتي هدف "الاستخدام الأمثل للموارد المالية" وهدف "الاستخدام الأمثل للموارد البشرية" في المرتبة الأولى لدى الإداريين بنسبة ٨٣,٣٪.

٢- وبينما يأتي هدف "جذب الكفاءات الإعلامية" في المرتبة الثانية لدى الصحفيين بنسبة ٨٠٪ يأتي هدف "تحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة الثانية لدى الإداريين بنسبة ٦٦,٧٪.

٣- وبينما يأتي هدف "تحقيق التوازن بين رغبات الأفرادوأهداف المؤسسة" في المرتبة الثالثة بنسبة ٦٠٪ لدى الصحفيين يأتي هدف "جذب الكفاءات الإعلامية" في المرتبة الثالثة بنسبة ٥٠٪ لدى الإداريين.

٤- وبينما يأتي هدف "تحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة الرابعة لدى الصحفيين بنسبة ٤٠٪ يأتي هدف "تحقيق التوازن بين رغبات الأفراد وأهداف المؤسسة" في المرتبة الرابعة لدى الإداريين بنسبة ٣٣,٣٪.

٥- بينما يأتي هدف "الاستخدام الأمثل للموار البشرية" وهدف "النهوض بالرسالة الإعلامية" في المرتبة الخامسة لدى الصحفيين بنسبة ٢٠٪ يأتي هدف "النهوض بالرسالة الإعلامية فقط" في المرتبة الخامسة بنسبة ١٦,٧٪ لدى الإداريين.

ومن خلال النتائج، ومن الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسات الصحفية السعودية، توصل الباحث إلى عدة مؤشرات من أهمها:

- بالرغم من أن هدف "جذب الكفاءات الإعلامية" احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية إلا أن واقع المؤسسات الصحفية السعودية يؤكد عكس ذلك، إذ تكاد عملية جذب الكفاءات السعودية تكون مفقودة في الواقع العملي.

- تؤكد النتائج حقيقة يحاول الكثير من الإداريين في المؤسسات الصحفية السعودية نفيها وهي انفصال الإدارة عن هموم الرسالة الإعلامية ومسؤولياتها، وهذا يفسر النسبة المتدنية التي حصل عليها هدف النهوض بالرسالة الإعلامية التي بلغت ١٦,٧٪ لدى الإداريين، وجاءت في الترتيب الأخير من أهداف التنظيم لديهم.

- تؤكد النتائج كذلك عدم وضوح التنظيم المرتبطة بتنمية الفاعلية والكفاءة الفردية في المؤسسات الصحفية السعودية بشكل عام ولدى الإداريين بوجه خاص، والتي سبق أن حصرها الباحث في أهداف النهوض بالرسالة الإعلامية، وجذب الكفاءات الإعلامية، وتحقيق التوازن بين رغبات الفرد وأهداف المؤسسة.

جـ) الأهمية النسبية لأهداف التنظيم لدى القيادات الصحفية والإدارية في مصر:

يوضح الجدول رقم (١٥) ترتيب أهداف التنظيم لدى كل من القيادات الصحفية والإدارية بمصر من حيث درجة الأهمية، وتدل بيانات هذا الجدول على أن ترتيب هذه الأهداف – من حيث الاتجاه العام – يأتي على النحو التالي:

* المرتبة الأولى : الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بنسبة ٩٣,٧٪.

* المرتبة الثانية : جذب الكفاءات الإعلامية بنسبة ٨٧,٥٪.

* المرتبة الثالثة : الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة بنسبة ٨١,٣٪.

* المرتبة الرابعة : النهوض بالرسالة الإعلامية بنسبة ٥٦,٣٪.

* المرتبة الخامسة : تحقيق التوازن بين رغبات الأفراد وأهداف المؤسسة وتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة ٥٠٪ لكل منهما.

جدول رقم (١٥)

اتجاه القيادات الصحفية والإدارية في مصر

نحو الأهمية النسبية لأهداف التنظيم

أهداف التنظيم	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	١٠٠,٠	٨٧,٥	٩٣,٧
جذب الكفاءات الإعلامية	٨٧,٥	٨٧,٥	٨٧,٥
الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة	٦٢,٥	١٠٠,٠	٨١,٣
النهوض بالرسالة الإعلامية	٣٧,٥	٧٥,٠	٥٦,٣
تحقيق التوازن بين رغبات الأفراد وأهداف المؤسسة	٦٢,٥	٣٧,٥	٥٠,٠
تحقيق أهداف المؤسسة	٥٠,٠	٥٠,٠	٥٠,٠

كما تدل البيانات على وجود درجة من التفاوت في تحديد أهمية أهداف التنظيم بين القيادات الصحفية والإدارية وذلك على النحو التالي:

١- بينما يأتي هدف "الاستخدام الأمثل للموارد البشرية" في المرتبة الأولى لدى الصحفيين بنسبة ١٠٠٪ يأتي هدف "الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة" في المرتبة الأولى لدى الإداريين بنسبة ١٠٠٪.

٢- وبينما يأتي هدف "جذب الكفاءات الإعلامية" في المرتبة الثانية لدى الصحفيين بنسبة ٨٧,٥٪ يأتي ذات الهدف وهدف "الاستخدام للموارد البشرية" في المرتبة الثانية لدى الإداريين بنفس النسبة.

٣- بينما يأتي هدف "الاستخدام الأمل لموارد المالية" وهدف "تحقيق التوازن بين رغبات وأهداف المؤسسة" في المرتبة الثالثة لدى الصحفيين بنسبة ٦٢,٥٪ يأتي هدف "النهوض في الرسالة الإعلامية" في المرتبة الثالثة لدى الإداريين بنسبة ٧٥٪.

٤- بينما يأتي تحقيق التوازن بين رغبات الأفراد وأهداف المؤسسة في المرتبة الخامسة لدى الإداريين بنسبة ٣٧,٥٪ يأتي هدف النهوض بالرسالة الإعلامية في المرتبة الخامسة لدى الصحفيين بنسبة ٣٧,٥٪.

وهكذا يتضح من هذه النتائج، ومن الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسات الصحفية، مستخدماً المقابلة والملاحظة بالمشاركة، عدة مؤشرات من أهمها:

- تعد مشكلة الأفراد (الاختيار، والاستخدام) ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أهم مشكلات التنظيم في المؤسسة الصحفية المصرية، نتيجة للملكية العامة للمؤسسة.
- الإداريون في المؤسسة الصحفية المصرية أكثر اهتماماً بهدف النهوض بالرسالة الإعلامية وهدف تحقيق التوازن بين رغبات الأفراد وأهداف المؤسسة من الصحفيين.

د) الأهمية النسبية لأهداف التنظيم لدى القيادات الصحفية والإدارية في المغرب:

يوضح الجدول رقم (١٦) ترتيب أهداف التنظيم لدى كل من القيادات الصحفية والإدارية في المغرب من حيث درجة الأهمية، وتدل بيانات هذا الجدول على أن ترتيب هذه الأهداف – من حيث الاتجاه العام – يأتي على النحو التالي:

* المرتبة الأولى : الاستخدام الأمثل للموارد المالية بنسبة ١٠٠٪.

* المرتبة الثانية: الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وجذب الكفاءات الإعلامية بنسبة ٧٥٪.

* المرتبة الثالثة : تحقيق التوازن بين رغبات الفراد وأهداف المؤسسة بنسبة ٥٠٪.

* المرتبة الرابعة: النهوض بالرسالة الإعلامية بنسبة ٢٥٪.

جدول رقم (١٦)

اتجاه القيادات الصحفية والإدارية في المغرب

نحو الأهمية النسبية لأهداف التنظيم

أهـــــداف التنظـــــيم	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
الاستخدام الأمثل للموارد المالية	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	٥٠,٠	١٠٠,٠	٧٥,٠
جذب الكفاءات الإعلامية	٥٠,٠	١٠٠,٠	٧٥,٠
تحقيق التوازن بين رغبات الأفراد وأهداف المؤسسة	-	١٠٠,٠	٥٠,٠
النهوض بالرسالة الإعلامية	٥٠,٠	-	٢٥,٠

كما تدل البيانات على وجود درجة من التباين في تحديد أهمية أهداف التنظيم بين القيادات الصحفية والإدارية وذلك على النحو التالي:

١- بينما يأتي هدف "الاستخدام الأمثل للموارد المالية" فقط على المرتبة الأولى بنسبة ١٠٠٪ لدى الصحفيين تأتي أهداف "الاستخدام الأمثل للموارد المالية" و"الاستخدام الأمثل للموادر البشرية" و"جذب الكفاءات الإعلامية" و"تحقيق التوازن بين رغبات الأفراد وأهداف المؤسسة" في المرتبة الأولى لدى الإداريين بنسبة ١٠٠٪.

٢- تأتي أهداف "الاستخدام الأمثل للموارد البشرية" و"النهوض بالرسالة الإعلامية" و"جذب الكفاءات الإعلامية" في المرتبة الثانية لدى الصحفيين بنسبة ٥٠٪.

ويتضح من هذه النتائج، ومن الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسة الصحفية المغربية عدم إدراك أهمية التنظيم الإداري في العملية الإعلامية، وهو ما يؤكد النظرة القاصرة التي تقوم على استقلال التحرير بشؤون الرسالة الإعلامية، مما يؤكد عدم وضوح أهداف التنظيم لدى الفريقين.

ثانيا: التخصص وتقسيم العمل:

أوضح الباحث في الباب الأول – في الجزئية الخاصة بمفهوم التنظيم ومبادئه ونظرياته – أن مبدأ التخصص وتقسيم العمل له دور رئيس في رفع مستوى الناتج العام للمؤسسة وخفض التكاليف، وأشار إلى ما يترتب على التخصص وتقسيم العمل من زيادة في كفاءة الأداء.

وقد قام الباحث – من خلال دراسته الميدانية – باختبار مدى تطبيق هذا المبدأ في واقع الممارسة العملية، وتشيرالبيانات الخاصة بهذه الجزئية لى عدة نتائج من أهمها:

١- اتجاه الصحفيين في مجتمعات الدراسة نحو التخصص في العمل الصحفي:

يوضح الجدول رقم (١٧) أن الاتجاه العام للعينة في جميع مجتمعات الدراسة نحو أهمية التخصص في العمل الصحفي بلغ ٧٠,٩٪، مما يل على ازدياد الاتجاه العام في أوساط الصحفيين نحو التخصص وتقسيم العمل، وهو ما يفرضه تعدد أهداف المؤسسة الصحفية، والأوضاع التنافسية التي تعيشها المؤسسات الصحفية اليوم.

جدول رقم (١٧)

درجة موافقة الصحفيين في مجتمعات الدراسة على أنه

من الأفضل أن يتخصص الصحفي في مجال معين

فئات الصحفيين حسب خبراتهم	السعودية	مصر	المغرب	
أقل من ٤ سنوات	٨٠,٠	٨٧,٧	–	
من ٤ – ٨ سنوات	٣٣,٣	٣٧,٥	١٠٠,٠	
أكثر من ٨ سنوات	٨٧,٨	١٠٠,٠	٦٦,٧	
الاتجاه العام	٦٥,٠	٧٥,٨	٦٦,٧	٧٠,٩

٢- اتجاه الصحفيين السعوديين نحو التخصص في العمل الصحفي:

كما يوضح الجدول السابق رقم (١٧) أن الاتجاه العام للعينة السعودية نحو أهمية التخصص وتقسيم العمل بلغت ٦٥٪ وجاءت تقسيماتها على النحو التالي:

* الفئة الأولى : ٨٠٪.

* الفئة الثانية : ٣٣,٣٪.

* الفئة الثالثة : ٨٧,٨٪.

ومن خلال هذه النتائج، ومن الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسة الصحفية السعودية يخلص إلى أن الفئة متوسطة الخبرة لا تحبذ التخصص بذات الاتجاه العام للفئتين الأقل والأكثر خبرة، ويرجع الباحث هذا إلى أن هذه الفئة تعاني من ضيق المساحة المتاحة أمامها للتحرك فتلجأ إلى العمل في مختلف المجالات الصحفية في محاولة منها للحصول على مساحة أكبر للحركة وبالتالي للوصول إلى المراكز الأعلى.

٣- الاتجاه العام للصحفيين في المؤسسة الصحفية المصرية نحو التخصص:

يوضح الجدول السابق أيضاً أن الاتجاه العام للموافقة على أنه من الأفضل أن يتخصص الصحفي في مجال معين بلغت نسبته ٧٥,٨٪ كما بلغت ٨٥,٧ للفئة الأولى، ٣٧,٥٪ للفئة الثانية، ١٠٠٪ للفئة الثالثة.

ومن خلال هذه النتائج ومن الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسة الصحفية المصرية يخلص إلى أن الفئة المتوسطة لا تتحمس للتخصص، لأنه يمثل لها معاناة كما هو الحال في المؤسسة الصحفية السعودية، وإن كانت المساحة المتاحة أمام هذه الفئة أكبر نتيجة للأدوار الاجتماعية والسياسية التي تقوم بها القيادات الصحفية في مصر مما يفرض عليها تفويض كثير من صلاحياتها للفئة المتوسطة.

٤- اتجاه الصحفيين في المغرب نحو التخصص:

يوضح الجدول السابق أيضاً أن الاتجاه العام للصحفيين في المغرب نحو درجة الموافقة على التخصص وتقسيم العمل بلغت نسبته ٦٦,٧٪ ولم توافق عليه الفئة الأولى في حين وافقت عليه الفئة الثانية بنسبة ١٠٠٪، والفئة الثالثة بنسبة ٦٦,٧٪.

وتشير هذه النتائج مع ما لمسه الباحث من ملاحظات إلى أن التخصص لا يمثل أي أهمية للفئة الأولى نتيجة لصغر حجم المؤسسة الصحفية المغربية وقلة إمكاناتها وبالتالي طموحاتها، وهو نتيجة لمحدودية أهداف المؤسسة الصحفية المغربية التي تتركز

في الأهداف السياسية الحزبية والتي تخدم في الغالب من خلال تخصص واحد هو الكتابة الأدبية.

كما يشير ارتفاع درجة الموافقة على التخصص في الفئات الأعلى إلى شعور تلك الفئات بأهمية التخصص إذاما رغبت المؤسسة الصحفية المغربية في تطوير أهدافها وإمكاناتها، وهو كذلك نتيجة للممارسة الحزبية لهذه الفئات مما يلقي عليهم أعباء لا مجال لهم بالتفوق والتميز فيها إلا بالتخصص.

ثالثاً: وحدة القيادة:

يناقش الباحث في هذه الجزئية الفرضية التي مؤداها أنه: يجب أن يكون للمرؤوس رئيس واحد يتلقى منه التوجيهات والتعليمات بما يكفل تحقيق الكفاءة الإنتاجية" من خلال واقع الممارسة الفعلية للعمل الصحفي والإداري في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة، وذلك عن طريق تحديد قيادات المؤسسة الصحفية، والتعرف على طبيعة العلاقة بينها والآثار التنظيمية المترتبة عليها، والتعرف على نظرة الصحفيين بمختلف فئات سنوات خبراتهم – تجاه العملية القيادية وآثارها التنظيمية، وأثر سنوات الخبرة على هذه النظرة.

وقد اتضح للباحث من خلال الدارسة الميدانية التي قام بها عدة نتائج من أهمها:

١- الفصل بين شؤون الإدارة وشؤون التحرير:

إن من أهم ما يميز المؤسسة الصحفية وجود قطبين للعملية القيادية داخل التنظيم، القطب الأول هو القيادة الصحفية، والآخر القيادة الإدارية، وهذه الازدواجية على الرغم من كونها مشكلة تنظيمية إلا أنها تمثل خاصيته تنفرد بها تنظيمات المؤسسات الصحفية.

وقد أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن سبب كثير من الازدواجية في القيادة ناتج عن عدم معرفة الواجبات والمسؤوليات وحدود كل وظيفة من هاتين الوظيفتين القياديتين، فقد لمس الباحث بعض التدخلات الفنية من جانب بعض القيادات الإدارية في شؤون التحرير، وتدخل بعض القيادات التحريرية في شؤون العملية الإدارية،

وذلك لعدم وجود اللوائح الداخلية المنظمة للعمل في كثير من المؤسسات الصحفية عينة الدراسة.

ومع أن الاتجاه العام للقيادات الصحفية والإدارية نحو مدى الفصل بين شؤون الرسالة الإعلامية والشؤون الإدارية- كما يوضحه الجدول رقم (١٨) – يؤكد أن الفصل يتم بوضوح بنسبة ٩٦,٨٪ إلا أن الواقع الذي كشفه الباحث – من خلال المقابلة والملاحظة بالمشاركة – يشير إلى وجود تداخل كبير في بعض الأحيان بين المسؤولية الإعلامية والإدارية راجع إلى أن الفصل بين شؤون الرسالة الإعلامية والشؤون الإدارية قائم نظرياً؛ لانعدام اللوائح الداخلية، وعدم وجود لوائح عامة حاسمة مما يتيح أمام بعضهم فرصة التحرك ويسمح بهذه الإزدواجية[1].

جدول رقم (١٨)

نسبة موافقة القيادات الصحفية والإدارية في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة على أن الفصل بين شؤون الإدارة وشؤون الإدارة وشؤون التحرير يتم بوضوح

الدول	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية
السعودية	١٠٠,٠	١٠٠
مصر	٨٧,٥	١٠٠
المغرب	١٠٠,٠	١٠٠
الاتجاه العام	٩٣,٣	١٠٠

٢- الجمع بين وظيفتي رئيس التحرير وأعلى وظيفة إدارية:

تعاني بعض المؤسسات الصحفية من مشكلة تنظيمية ناتجة من استقلالية الوظيفة

(١) وهذا ما يفسره الأستاذ إياد مدني مدير عام مؤسسة في أحد اللقاءات العلمية التي عقدها معه الباحث قوله :إن طبيعة نظام المؤسسات الصحفية قد تؤدي إلى مزيد من الخلافات إذا صاحبها عدم الفهم، فهذا النظام قديم وتجاوز أغراضه،وغير مكتمل، وقابل للتفسيرات. ويضيف سبباً آخر من أسباب الخلاف فيقول: أيضاً صلة رئيس التحرير بوزارة الإعلام المباشر قد تكون سبباً من أسباب الخلاف، حيث يشعر رئيس التحرير بأنه في مركز أعلى من المؤسسة ولا تستطيع محاسبته.

الإعلامية والوظيفة الإدارية داخل المؤسسة، إذ يؤثر انعدام التنسيق وضعف التعاون الفعال بين القطاعين تأثيراً سلبياً في كفاءة التنظيم بوجه عام[١].

جدول رقم (١٩)

نسبة موافقة عينة الصحفيين في مجتمعات الدراسة على أنه كثيراً ما يحدث تعارض بين القيادة الإدارية والتحريرية بما يؤدي إلى اضطراب العمل

سنوات الخبرة / الدول	أقل من ٤ سنوات	من ٤ إلى أقل من ٨ سنوات	٨ سنوات فأكثر	الاتجاه العام
السعودية	٤٠	٦٦,٧	١٠٠	٧٥
مصر	٥٧,١	٥٠,٠	٥٧,١	٥٥,٢
الاتجاه العام				٦٧,٣

ويوضح الجدول رقم (١٩) أنه كثيراً ما يحدث تضارب بين القطاعين الإداري والإعلامي للمؤسسة حيث بلغت نسبة موافقة الصحفيين في السعودية ومصر – على أنه كثيراً ما يحدث تعارض بين القيادة الإدارية والتحريرية بما يؤدي إلى اضطراب العمل – ٦٧,٣٪، كما بلغت درجة الموافقة في العينة السعودية ٧٥٪ وفي العينة المصرية ٥٥,٢٪ ويرجع الباحث السبب في انخفاض النسبة في مصر عنها في السعودية لسبب واضح هو أن السلطة التحريرية والإدارية في مصر في يدر رجل واحد، إضافة إلى أن معالم المؤسسة الصحفية والمسؤوليات الإعلامية والإدارية في المؤسسة المصرية أكثر وضوحاً وبالتالي تقل احتمالات التداخل بين الوظائف قياساً إلى السعودية.

أما في المغرب فلا توجد هذه المشكلة لأن المؤسسة الصحفية المغربية من الصغر ومن قلة الإمكانات إلى الدرجة التي تجنبها هذه المشكلة.

وبسؤال المبحوثين من الصحفيين عن مدى موافقتهم على عدم جمع أعلى سلطة تحريرية وأعلى سلطة إدارية في شخص واحد وافق.

---

(١) تلجأ بعض المؤسسات الصحفية في محاولة تلافي هذا الإشكال إلى الجمع بين الوظيفة التحريرية والإدارية في يد رجل واحد.

جدول رقم (٢٠)

نسبة موافقة عينة الصحفيين في مجتمعات الدراسة على عدم الجمع بين الوظيفة الإدارية العليا والوظيفة التحريرية العليا في شخص واحد

سنوات الخبرة / الدول	أقل من ٤ سنوات	من ٤ إلى أقل من ٨ سنوات	٨ سنوات فأكثر	الاتجاه العام
السعودية	٢٠,٠	٥٠,٠	٥٥,٦	٤٥,٠
مصر	٤٢,٨	٥٠,٠	١٠٠,٠	٥٨,٦
الاتجاه العام				٤٧,٣

٤٧,٣٪ من الصحفيين في مجتمعات الدراسة على ذلك في حين وافق ٤٥٪ في السعودية ٥٨,٦٪ في مصر، في حين لم تجب العينة المغربية لأن الواقع الفعلي للمؤسسات الصحفية فيها يجمع فيه رئيس التحرير بين القيادتين الإدارية والتحريرية معاً. وبإستقراء الإجابات التفصيلية بآراء فئات العينة حسب عدد سنوات الخبرة، تتضح عدة نتائج من أهمها:

أ) المملكة العربية السعودية:

تبلغ نسبة موافقة الصحفيين من فئة الخبرة الأقل من ٤ سنوات على عدم الجمع بين وظيفة رئيس التحرير والمدير العام أو رئيس مجلس الإدارة في شخص واحد ٢٠٪ بينما تبلغ لدى فئة الخبرة ما بين ٤ إلى ٨ سنوات ٥٠٪ ولدى فئة الخبرة الأكثر من ٨ سنوات ٥٥,٦٪ ما يشير إلى أنه كلما زاد الاتجاه نحو عدم الجمع بين الوظيفتين القيادتين؛ إدراكاً لصعوبة الجمع وتأثيره السلبي على العمل الصحفي.

ب) مصر:

تبلغ نسبة موافقة الصحفيين من فئة الخبرة الأقل من ٤ سنوات٨,٤٢٪ ، على حين تبلغ لدى فئة الخبرة ما بين ٤ إلى ٨ سنوات ٥٠٪ ولدى فئة الخبرة الأكثر من ٨ سنوات ١٠٠٪.

ويلاحظ أن درجة الرفض لمبدأ جمع وظيفتي رئيس التحرير والمدير العام – أورئيس مجلس الإدارة – في يد شخص واحد أشد لدى فئة الخبرات الأكثر من ٨ سنوات والتي بلغت ١٠٠٪ ، وشدة الرفض هذه مبررة من التاريخ الطويل للمؤسسة الصحفية المصرية والتي أتيح للعاملين فيها فرصة الإدراك المبكر لخطورة الجمع بين القيادتين.

ويؤكد هذه النتائج الاتجاه العام للصحفيين الذي يوضح أن من الأفضل عدم الجمع بين وظيفة رئيس التحرير وأعلى سلطة إدارية بالمؤسسة.

٣- نوع التخصص المناسب للقائم بعمل الوظيفة القيادية العليا:

كثيراً ما يتردد سؤال حول نوع التخصص المناسب للقيادة العليا في المؤسسة الصحفية – المدير العام في السعودية، والمغرب، أو رئيس مجلس الإدارة في مصر – هل يكون إدارياً محترفاً،أم لابد أن يكون صحفياً مشهوراً، وهي الإشكالية التي لا تنفرد بها المؤسسات الصحفية، وإنما تثار أيضاً في بعض القطاعات ذات النشاط الفني التخصص كالمستشفيات، وشركات الأدوية، والمعامل، وبعض الشركات الصناعية.

ويوضح الجدول رقم (٢١) نسبة موافقة عينة الصحفيين في مجتمعات الدراسة على أنه من الأفضل أن يكون شاغل أعلى وظيفة إدارية في المؤسسة الصحفية ممن مارس العمل الصحفي، وتدل بياناته على أن نسبة الموافقة في مجتمعات الدراسة – من حيث الاتجاه العام – عالية وتصل إلى حوالي ٨٢٪، كما بلغت في المملكة العربية السعودية ٨٥٪، وفي مصر ٧٩,٣، وفي المغرب ٨٥,٣٪ وكانت أكثر وضوحاً لدى الصحفيين الأكثر خبرة في جميع مجتمعات الدراسة، مما يشير إلى أهمية اكتساب القائد الإداري في المؤسسة الصحفية بعض الخبرات الصحفية والإعلامية- إلى جانب تخصصه وتأهيله في الجوانب الإدارية أساساً – التي تحقق له المزيد من التفهم لطبيعة العمل الصحفي واحتياجاته.

جدول رقم (٢١)

نسبة موافقة الصحفيين في مجتمعات الدراسة على أنه من الأفضل

أن يكون القيادي الأعلى في المؤسسة ممن مارس العمل الصحفي

سنوات الخبرة / الدول	أقل من ٤ سنوات	من ٤ إلى أقل من ٨ سنوات	٨ سنوات فأكثر	الاتجاه العام
السعودية	٨٠,٠	٨٣,٣	٨٨,٩	٨٥,٠
مصر	٧١,٥	٨٧,٥	٨٥,٧	٧٩,٣
المغرب	-	١٠٠.	١٠٠,٠	٨٥,٣
الاتجاه العام				٨١,٨

رابعاً: السلطة والمسؤولية:

يعرض الباحث في هذه الجزئية النتائج التي توصل إليها فيما يتعلق بالسلطة والمسؤولية في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة، من حيث تحديدها، ووضوحها ومدى تدرجها، وقصر خط السلطة وتفويضها، ومدى المركزية في التنظيم ومدى نطاق الإشراف، وقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بهذه الجوانب على النحو التالي:

١- تحديد السلطة والمسؤولية:

يوضح الجدول رقم (٢٢) رأي القيادات الصحفية والإدارية في مجتمعات الدراسة في مدى تحديد السلطات والمسؤوليات - من حيث الاتجاه العام - وتدل بيانات الجدول على عدة نتائج من أهمها:

- تبلغ نسبة القيادات الصحفية والإدارية التي ترى أن السلطات والمسؤوليات محددة وأن الممارسة تتم وفقاً لها ٩٣,٥٪، في حين يرى ٦,٥٪ أن السلطات محددة ولكن الممارسة لا تتم وفقاً لها.

- بينما تجمع عينة القيادات الإدارية على أن السلطات والمسؤوليات محددة والممارسة تتم وفقاً لها بنسبة ١٠٠٪ يرى ٨٦,٧٪ من القيادات الصحفية أن السلطات والمسؤوليات محددة وأن الممارسة تتم وفقاً لها.

ومن خلال هذه النتائج، ومن الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة يتضح أنه على الرغم من أن نسبة كبيرة جداً من اتجاه العينة ترى أن السلطات والمسؤوليات محددة، وأن الممارسة تتم وفقاً لها، إلا أن واقع بعض المؤسسات الصحفية عينة الدراسة يؤكد عكس ذلك؛ إذ تأكد للباحث أن هناك تحديداً عرفياً للسلطات والمسؤوليات دون أن يكون هناك تحديد رسمي، وترتبط في الغالب بشخصية القيادي وثقله في المؤسسة.

جدول رقم (٢٢)

رأي القيادات الصحفية والإدارية في مجتمعات الدراسة

في مدى تحديد السلطات والمسؤوليات

الرأي	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
السلطات والمسؤوليات محددة والممارسة تتم وفقاً لها	٨٦,٧	١٠٠	٩٣,٥
محددة والممارسة لا تتم وفقاً لها	١٣,٣	-	٦,٥

أما بالنسبة لكل مجتمع من مجتمعات الدراسة على حدة فقد جاءت النتائج على النحو التالي:

أ) رأي القيادات الصحفية والإدارية في المملكة العربية السعودية في مدى تحديد السلطات والمسؤوليات:

يوضح الجدول رقم (٢٢) رأي القيادات الصحفية والإدارية في المملكة العربية السعودية في مدى تحديد السلطات والمسؤوليات والممارسة لها، وتدل بياناته على أنه بينما يرى ٨٠٪ من القيادات الصحفية أن السلطات والمسؤوليات محددة وأن الممارسة

تتم وفقاً لها ترى جميع القيادات الإدارية أن السلطات محددة وأن الممارسة تتم وفقاً لها، كما ترى ٢٠٪ من القيادات الصحفية أن السلطات محددة ولكن الممارسة شيء آخر.

جدول رقم (٢٣)

رأي القيادات الصحفية والإدارية في المملكة العربية السعودية نحو مدى تحديد السلطات والمسؤوليات في المؤسسة وممارستها

الرأي	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
السلطات محددة والممارسة تتم وفقاً لها	٨٠	١٠٠	٩٠,٩
السلطات محددة لكن الممارسة شيء آخر	٢٠	-	٩,١

ومن خلال هذه النتيجة ومن الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسة الصحفية السعودية يتضح أنه بالرغم من أن ٩٠,٩٪ من مفردات العينة يرون أن السلطات محددة والممارسة تتم وفقاً لها إلا أن واقع المؤسسة الصحفية يؤكد خلاف هذا، ففيما عدا القياداة العليا التحريرية والإدارية - لا يوجد تحديد رسمي للسلطات والمسؤوليات، إنما هناك تحديد عرفي يرتبط صعوداً وهبوطاً بشخصية القيادي في أي من القطاعات المختلفة في المؤسسة.

وعلى الرغم من أن العينة تجمع على أن السلطات محددة خصوصاً في الوظائف القيادية إلا أن واقع الممارسة يؤكد وجود تجاوزات لهذا التحديد، مما يعني أن الممارسة للسلطات والمسؤوليات في الغالب ترتبط بشخص القيادي في التحرير أو في الإدارة، ويرى الباحث أن سبب هذا التجاوز يرجع لعدم وجود تحديد دقيق رسمي وقاطع لصلاحيات ومسؤوليات القيادة الإدارية والتحريرية - خصوصاً فيما يتعلق بالعلاقة بين التحرير والإدارة في الوظيفة القيادية العليا.

ب) رأي القيادات الصحفية والإدارية في مصر نحو تحديد السلطة والمسؤولية وممارستها:

أجمعت عينة المبحوثين من القيادات الصحفية والإدارية في مصر على أن السلطات والمسؤوليات محددة وأن الممارسة تتم وفقاً لها.

وعلى الرغم من هذا الإجماع وبالرغم من كون المؤسسة المصرية كثر انضباطاً في هذا المجال إلا أن الواقع العملي يؤكد أن هناك وظائف مهمة في المؤسسة الصحفية المصرية خصوصاً في مجال التحرير ليس لها سلطات ومسؤوليات محددة وواضحة ورسمية مثل وظائف المؤسسة وإنما يكتفي بالعرف في تحديد المهام التي ترتبط في الغالب بشخصية شاغل أي من هذه الوظائف.

جـ) رأي القيادات الصحفية والإدارية في المغرب في مدى تحديد السلطات والمسؤوليات وممارستها:

تجمع عينة المبحوثين من القيادات الصحفية والإدارية في المغرب على أن السلطات والمسؤوليات محددة وأن الممارسة تتم وفقاً لها.

وتؤكد نتائج الدراسة التي قام بها الباحث للمؤسسة الصحفية المغربية أن تلك المؤسسة لا تواجه مشكلات في هذا الجانب، إذ يساعد الحجم الصغير للمؤسسة والإمكانات المحدودة لها على غياب إشكالية تحديد السلطات والمسؤوليات التي تتضح بصورة أكبر من المؤسسات الصحفية الكبيرة.

سلطات ومسؤوليات رئيس التحرير، وسلطات ومسؤوليات أعلى سلطة إدارية في المؤسسة:

تواجه كثير من المؤسسات الصحفية مشكلة عدم التحديد الواضح لسلطات ومسؤوليات التحرير مقابل سلطات ومسؤوليات أعلى سلطة إدارية، وعلاقة كل منهما بالآخر، خصوصاً في الجوانب الإدارية والمالية المرتبطة بالتحرير.

ويوضح الجدول رقم (٢٤) رأي الصحفيين في مجتمعات الدراسة في مدى تحديد سلطات ومسؤوليات كل من رئيس التحرير وأعلى سلطة إدارية والذي يتضح من بياناته أن نسبة كبيرة من العينة بلغت ٧٨,٢٪ ترى أن السلطات والمسؤوليات محددة

بشكل واضح من خلال الوضع التنظيمي للمؤسسة، وتصل هذه النسبة إلى ٦٥٪ في السعودية وإلى ٨٦,٢٪ في مصر، وإلى ٨٣,٣ في المغرب.

ورغم هذه النتيجة الإيجابية إلا أن الباحث لاحظ من خلال الملاحظة بالمشاركة والمقابلة المفتوحة أن المؤسسات تعاني بشكل حاد من مشكلة عدم تحديد سلطات ومسؤوليات كل من رئيس التحرير وأعلى سلطة إدارية خصوصاً في الجوانب المالية والإدارية المرتبطة بالتحرير، ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى عدة عوامل من أهمها:

- عدم وضوح سلطات ومسؤوليات المدير العام تجاه التحرير التي حددها نظام المؤسسات الصحفية السعودية؛ إذ يخضع المدير العام للمسؤولية في هذا الجانب على الرغم من أن المسؤول الأول – وحسب نص النظام – هو رئيس التحرير،فهذه المسؤولية التي يتحملها المدير العام تجعل له حق التدخل في سير العمل الصحفي بشكل أو بآخر.
- عدم وجود تنظيم رسمي مكتمل المكونات يقوم على أسس علمية في معظم المؤسسات العربية.
- علاقة رئيس التحرير المباشرة بوزارة الإعلام في المملكة العربية السعودية تجعل منه قوة تتجاوز حدود السلطات والمسؤوليات المحددة له، حسب مكانة الصحيفة ومكانته الشخصية.

جدول رقم (٢٤)

رأي الصحفيين في مجتمعات الدراسة في أن سلطات ومسؤوليات رئيس التحرير وأعلى سلطة إدارية في المؤسسة الصحفية محددة

سنوات الخبرة / الدول	أقل من ٤ سنوات	من ٤ إلى أقل من ٨ سنوات	٨ سنوات فأكثر	الاتجاه العام
السعودية	٨٠,٠	٦٦,٧	٥٥,٦	٦٥,٠
مصر	٨٥,٧	٧٥,٠	١٠٠,٠	٨٦,٢
المغرب	–	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٨٣,٣
الاتجاه العام				٧٨,٢

٢- تدرج السلطة:

يعد مبدأ تدرج السلطة من أهم عناصر السلطة والمسؤولية ويعني هذا المبدأ توفير ضمانات انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وفقاً للمستويات الإدارية الموجودة في التنظيم بما يكفل فاعلية التنظيم.

ولأهمية هذا المبدأ في ضمان فاعلية تنظيم المؤسسات الصحفية قام الباحث باستخدام أسلوب الملاحظة بالمشاركة في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة للوقوف على مدى وجود هذا المبدأ والالتزام به، وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- لا تلتزم بعض المؤسسات الصحفية عينة الدراسة بهذا المبدأ، فتجد الإدارة العليا تتجاوز الإدارات الوسطى فتصدر أوامرها للمحررين مباشرة، وقد لمس الباحث هذا التجاوز في مؤسسة صحفية واحدة إذ تجد رئيس التحرير يوجه محرراً صغيراً متخطياً مديري التحرير ورؤساء الأقسام، وهذا التجاوز لمبدأ تدرج السلطة يتم في قطاع التحرير بالتحديد.
- وجد الباحث باقي المؤسسات الصحفية (عدا المؤسسات المغربية) تلتزم بهذا المبدأ خصوصاً في مصر حيث الحجم الهيكلي للمؤسسة كبير جداً.
- لا تجد المؤسسة الصحفية في المغرب حاجة للأخذ بهذا المبدأ لصغر حجم المؤسسة وقلة عدد العاملين فيها.

٣- خطوط السلطة والمسؤولية:

يعد وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وقصرها من أهم سمات التنظيم الفعال، وبدراسة هذه الجزئية في واقع المؤسسات الصحفية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تؤكد جميع القيادات الصحفية والإعلامية في جميع المؤسسات الصحفية عينة الدراسة أن خطوط السلطة والمسؤولية واضحة وتمنع التداخل.
- على الرغم من وضوح خطوط السلطة والمسؤولية إلا أن عدم وضوح سلطات ومسؤوليات عدد من الوظائف التحريرية يقلل من فعالية هذا المبدأ؛ إذ وجد الباحث في قطاع التحرير في بعض المؤسسات غموضاً يشوب خطوط السلطة والمسؤولية.

- تتميز خطوط السلطة والمسؤولية في المؤسسات الصحفية بالقصر، وهذا راجع لقلة المستويات الإدارية بين قمة الهرم وقاعدته في المؤسسات الصحفية؛ مما يزيد من فرص فعالية التنظيم وكفاءته.

٣- تفويض السلطة:

تفرض طبيعة المؤسسة الصحفية مبدأ تفويض السلطة إذا ما أريد للتنظيم أن يعمل بكفاءة وفعالية، ولهذا كان لا بد من الوقوف على مدى تحقق هذا المبدأ في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة.

وبتحليل نتائج الدراسة حول مبدأ تفويض السلطة في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة والواردة بالجدول رقم (٢٥) استخلص الباحث أهم النتائج الخاصة بهذه الجزئية على النحو التالي:

أ) يؤكد اتجاه القيادات الصحفية والإدارية في مجتمعات الدراسة أن التفويض السائد أكبر ما يكون على مستوى الإدارة العليا بنسبة ٥١,٦٪ وهو ما يؤكد الاتجاهات المركزية للتنظيمات الصحفية في عينة الدراسة.

ب) ينعدم التفويض على جميع المستويات بشكل أكبر في قطاع التحرير.

جدول رقم (٢٥)

آراء عينة المبحوثين من القيادات الصحفية والإدارية في مجتمعات الدراسة في مستوى التفويض السائد في تنظيم المؤسسات الصحفية

الرأي	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
السعودية			
- على جميع مستويات	–	–	–
- على مستوى الإدارة التنفيذية	٤٠,٠	٣٣,٣	٢٦,٤
- على مستوى الإدارة العليا	٦٠,٠	٥٠,٠	٥٤,٥
مصر:			
- على جميع مستويات	١٢,٥	٦٢,٥	٣٧,٥
- على مستوى الإدارة التنفيذية	٣٧,٥	–	١٨,٧
- على مستوى الإدارة العليا	٥٠,٠	٣٧,٥	٤٣,٨
المغرب:			
- على جميع مستويات	–	–	–
- على مستوى الإدارة التنفيذية	٥٠,٠	–	٢٥,٠
- على مستوى الإدارة العليا	٥٠,٠	١٠٠,٠	٧٥,٠
الاتجاه العام :			
- على جميع مستويات	٦,٧	٣١,٣	١٩,٣
- على مستوى الإدارة التنفيذية	٤٠,٠	١٢,٥	٢٥,٨
- على مستوى الإدارة العليا	٥٣,٣	٥٠,٠	٥١,٦

وبإضافة هذه النتائج إلى نتائج الملاحظة بالمشاركة التي قام بها الباحث يمكن الوصول إلى عدة مؤشرات في كل مجتمع من مجتمعات الدراسة من أهمها:

أ) السعودية :

- لا يتم التفويض إلا على مستوى الإدارة العليا، حيث يفتقد واقع المؤسسة الصحفية السعودية – في الغالب- التفويض على جميع المستويات، وهذه نتيجة طبيعية لعدد من العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة الصحفية السعودية.

ب) مصر:

- بالرغم من أن ٣٧,٥٪ من القيادات الصحفية والإدارية يرون أن التفويض يتم على جميع المستويات إلا أن نتائج الملاحظة بالمشاركة تشير إلى أن التفويض يتم بالدرجة الأولى على مستوى الإدارة العليا وبالدرجة الثانية على مستوى الإدارات التنفيذية.

جـ) المغرب:

- يتم التفويض على مستوى الإدارة العليا، حيث تنعدم الحاجة لوجود هذا المبدأ طبقاً لظروف المؤسسة الصحفية المغربية صغيرة الحجم والعدد.

٥) المركزية واللامركزية:

ترتبط فعالية التنظيم وكفاءته بمدى المركزية واللامركزية في التنظيم، وهو ما تحدده عدة عوامل منها حجم المنظمة، وعدد أفرادها، وتشعب المهام والوظائف التي تقوم بها المؤسسة.

وتعد المؤسسة الصحفية الحديثة من التنظيمات التي تحتاج إلى دراسة المستوى الملائم لها من المركزية واللامركزية، ويحاول الباحث في هذه الجزئية الوصول إلى نتائج عملية تساعد المؤسسة الصحفية في الوصول بتنظيمها إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية.

وبتحليل نتائج الدراسة الميدانية حول مستوى المركزية السائد في تنظيم المؤسسات الصحفية عينة الدراسة والواردة بالجدول رقم (٢٦) استخلص الباحث أهم النتائج الخاصة بهذه الجزئية على النحو التالي:

أ) ترى نسبة ضئيلة من القيادات الصحفية والإدارية في مجتمعات الدراسة أن التنظيم تسوده المركزية.

ب) على الرغم من أن ما نسبته ـــر ٧١٪ من القايدات الصحفية والإدارية ترى أن المركزية تتم في الشؤون المالية إلا أن الممارسات الفعلية داخل التنظيم تؤكد سيادة مبدأ المركزية في التنظيم بوجه عام، ويكون أكثر وضوحاً في الشؤون المالية.

كما تدل بيانات الجدول، ونتائج الدراسة التي قام بها الباحث باستخدام الملاحظة بالمشاركة في مجتمعات الدراسة على عدة مؤشرات من أهمها:

جدول رقم (٢٦)

آراء عينة المبحوثين من القيادات الصحفية والإدارية في مجتمعات الدراسة في مستوى المركزية السائد في تنظيم المؤسسات الصحفية

الرأي	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
السعودية			
- مركزية مطلقة.	-	١٦,٧	٩,١
- مركزية في الشؤون المالية.	١٠٠	٦٦,٧	٨١,٨
- لا مركزية.	-	١٦,٧	٩,١
مصر:			
- مركزية مطلقة.	٣٧,٥	١٢,٥	٢٥,٠
- مركزية في الشؤون المالية.	٣٧,٥	٧٥,٠	٥٦,٣
- لا مركزية.	٢٥,٠	١٢,٥	١٨,٧
المغرب:			
- مركزية مطلقة.	-	٥٠,٠	٢٥,٠
- مركزية في الشؤون المالية.	١٠٠	٥٠,٠	٧٥,٠
- لا مركزية.	-	-	-
الاتجاه العام :			
- مركزية مطلقة.	٢٠,٠	١٨,٧	١٩,٣
- مركزية في الشؤون المالية.	٦٦,٧	٦٨,٧	٧١,٠
- لا مركزية.	١٣,٣	١٢,٦	١٢,٩

أ) السعودية:

- تؤكد الممارسات الفعلية داخل التنظيم سيادة المركزية فيه ويكون أكثر وضوحاً في الشؤون المالية، ويعد مستوى المركزية في تنظيم المؤسسة الصحفية السعودية أعلى من مستواه في المجتمعات الأخرى لعدد من العوامل المؤثرة في تنظيم المؤسسة.

ب) مصر:

- على الرغم من أن ١٨,٧٪ من القيادات الصحفية والإدارية يرون أن التنظيم ليس مركزية إلا أن الواقع يؤكد أن تنظيم المؤسسة الصحفية المصرية لا يتصف بالمركزية المطلقة في الوقت ذاته لا يأخذ بمبدأ اللامركزية مما يعني أن التنظيم يأخذ بمبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.

جـ) المغرب:

- يسود تنظيم المؤسسة الصحفية المغربية مبدأ المركزية في التخطيط والتنفيذ، مما يعني وجود مركزية مطلقة.

- مدى ملاءمة المركزية للعمل الصحفي:

يدعي بعضهم أن المركزية لا تتناسب والعمل الصحفي، في الوقت التي يؤكد فيه بعضهم الآخر أن طبيعة المؤسسة الصحفية والعمل الصحفي تستدعي وجود المركزية حتى يمكن السيطرة على العملية الإعلامية التي تقوم بها المؤسسات الصحفية.

وحتى يصل الباحث إلى رؤية أوضح فيما يتعلق بهذا الجانب طرح على عينة الصحفيين من مختلف الفئات في مجتمعات الدراسة سؤالاً عن أيهما أنسب للعمل الصحفي – المركزية أم اللامركزية؟ وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول التالي(٢٧):

جدول رقم (٢٧)

آراء الصحفيين في مجتمعات الدراسة نحو مدى ملاءمة المركزية واللامركزية لطبيعة العمل الصحفي

مجتمعات الدراسة	أقل من ٤ سنوات	من ٤ إلى أقل من ٨ سنوات	٨ سنوات فأكثر	الاتجاه العام
السعودية :				
- اللامركزية لا تتناسب والعمل الصحفي	٦٠,٠	٥٠,٠	٢٢,٢	٤٠,٠
- المركزية تتناسب والعمل الصحفي	٢٠,٠	٥٠,٠	٣٣,٣	٣٥,٠
مصر:				
- اللامركزية لا تتناسب والعمل الصحفي	٥٧,١	٨٧,٥	٨٥,٧	٧٢,٤
- المركزية تتناسب والعمل الصحفي	٢١,٤	١٢,٥	-	١٣,٨
المغرب:				
- اللامركزية لا تتناسب والعمل الصحفي	-	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٨٣,٣
- المركزية تتناسب والعمل الصحفي	-	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٨٣,٣
الاتجاه العام:				
- اللامركزية لا تتناسب والعمل الصحفي				٦١,٨
- المركزية تتناسب والعمل الصحفي				٢٩,١

ويشير الاتجاه العام إلى أن الصحفيين بمختلف فئاتهم في مجتمعات الدراسة الثلاثة لديهم قناعة بأن المركزية تخدم طبيعة العمل الصحفي، وأن اللامركزية تعطل هذا العمل وتشكل خطراً على الإنتاج الصحفي؛ إذ يرى ٦١,٨٪ من إجمالي العينة أن اللامركزية في اتخاذ القرار لا تتناسب وطبيعة العمل الصحفي.

أما بالنسبة لكل مجتمع على حدة فجاءت المؤشرات على النحو التالي:

أ) بالنسبة للمؤسسة الصحفية السعودية: يذهب كثير من الصحفيين السعوديين إلى أن مركزية العمل الصحفي- خصوصاً في جانب اتخاذ القرار - تتمشى وطبيعة العمل الصحفي وخصائصه، وهذا ما يفسر اتجاه الصحفيين نحو عدم ملاءمة اللامركزية لطبيعة العمل الصحفي(٤٠٪).

ب) بالنسبة للمؤسسة الصحفية المصرية: توافق أغلبية الصحفيين المبحوثين على أن اللامركزيةلا تتناسب وطبيعة العمل الصحفي حيث بلغت النسبة ٧٢,٤٪، وهو ما يشير إلى ميل الصحفيين للمركزية في العملية وإقتناعهم بأهميتها في تسيير هذا العمل.

جـ) بالنسبة للمؤسسة الصحفية المغربية: يوافق الاتجاه العام السائد لدى الصحفيين في المغرب على أن المركزية تتناسب وطبيعة العمل الصحفي وأن اللامركزية لا تناسب العمل الصحفي، وقد بلغت نسبة هذا الاتجاه ٨٣,٣٪.

٦- نطاق الإشراف:

من أهم عوامل نجاح التنظيم وضمان فاعليته وكفاءته وجود نطاق إشراف ملائم داخل التنظيم، حيث إن اتساع نطاق الإشراف أو ضيقه يمثل أحد عوائق فاعلية التنظيم وكفاءته.

ومن خلال نتائج الدراسة التي قام بها الباحث لهذه الجزئية في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة والواردة بالجدول رقم (٢٨) يتضح أن نسبة ضئيلة من القيادات الصحفية والإدارية تبلغ ٣,٢٪ ترى أن نطاق الإشراف السائد في المؤسسات

الصحفية عينة الدراسة غير ملائم، وهو ما يؤكد ملاءمة نطاق الإشراف الحالي حيث بلغت نسبة القيادات الصحفية والإدارية التي ترى ملاءمته ٩٦,٨٪.

جدول رقم (٢٨)

آراء القيادات الصحفية في مجتمعات الدراسة نحو مدى

ملاءمة نطاق الإشراف في المؤسسات الصحفية

مجتمعات الدراسة	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
السعودية			
- ملائم.	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
- غير ملائم.	-	-	-
مصر:			
- ملائم.	٨٧,٥	١٠٠,٠	٩٣,٧
- غير ملائم.	١٢,٥	-	٦,٣
المغرب:			
- ملائم.	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
- غير ملائم.	-	-	-
الاتجاه العام:			
- ملائم.	٦,٧	١٠٠,٠	٩٦,٨
- غير ملائم.	٦,٧	-	٣,٢

ويتضح من هذه النتائج، ومن نتائج الدراسة التي قام بها الباحث للمؤسسات - مستخدماً أسلوب الملاحظة بالمشاركة - أن نطاق الإشراف السائد في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة - والذي يبلغ في المتوسط مابين ٣ : ٧ أفراد - ملائم للأوضاع الحالة للمؤسسات الصحفية عينة الدراسة.

الفصل السادس

الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية عينة الدراسة

الفصل السادس

الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية

عينة الدراسة

يتناول الباحث في هذا الفصل الجانب الخاص بالهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية عينة الدراسة، وذلك من حيث تحليلها، وحجم الهيكل الإداري، ومدى ترجمة الهياكل لأهداف المؤسسة، وتوازن الهياكل، ويعرض الباحث فيما يلي النتائج التي توصل إليها في هذه الجوانب:

أولاً: تحليل الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية عينة الدراسة:

يقوم الباحث في هذه الجزئية بعرض الهياكل التنظيمية – السائدة في المؤسسة الصحفية عينة الدراسة – وتحليلها باعتباها جزءاً من مكونات التنظيم التي يجب أن تترجم التنظيم الفعلي أو المستقبلي للمنظمة، بما يساعد على إيجاد تصور شامل لمختلف جوانب التنظيم منها[1]:

١- مؤسسة اليمامة الصحفية:

يوضح الشكل رقم (٨) الهيكل التنظيمي المتعارف عليه[٢] لمؤسسة اليمامة الصحفية، ويعرض الباحث في هذه الجزئية مختلف جوانب هذا الهيكل مع توضيح أثر واقع الممارسة العملية والظروف التي ساعدت على تشكيله.

---

(١) المؤسسات الصحفية التي قام بها الباحث بدراسة هياكلها التنظيمية في مجتمعات الدراسة هي:
- في المملكة العربية السعودية : مؤسسة عكاظ للصحافة والنشر.
- في جمهورية مصر العربية : مؤسسة الأهرام للصحافة.
- في المملكة المغربية : دار العلم.

(٢) حصل الباحث على الهيكل التظيمي لمؤسسة اليمامة المتعارف عليه وغير المعتمد من قبل الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة للمؤسسة من الأستاذ / صالح الصالح – مدير شؤون الموظفين بالمؤسسة بتاريخ ٤/ ١١/ ١٤١٠هـ

أ) مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة اليمامة الصحفية:

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة اليمامة الصحفية من قطاعين رئيسين هما قطاع الإدارة ، وقطاع التحرير، ويشملان الإدارات والأقسام التالية:

١- قطاع الإدارة: تمارس إختصاصات الإدارة في مؤسسة اليمامة الصحفية من خلال الوظائف التالية:

- الجمعية العمومية.
- مجلس الإدارة .
- نائب المدير العام.

ويتكون هذا القطاع من الإدارات والأقسام التالية:

١/١ الإدارة المالية وتتكون من أقسام المحاسبة، والصندوق، والتحصيل، والمشتريات، والمستوعات.

١/ ٢ إدارة شؤون الموظفين.

١/ ٣ إدارة الإعلانات.

١/ ٤ إدارة الاشتراكات وقسم التوزيع.

١/ ٥ إدارة العلاقات العامة.

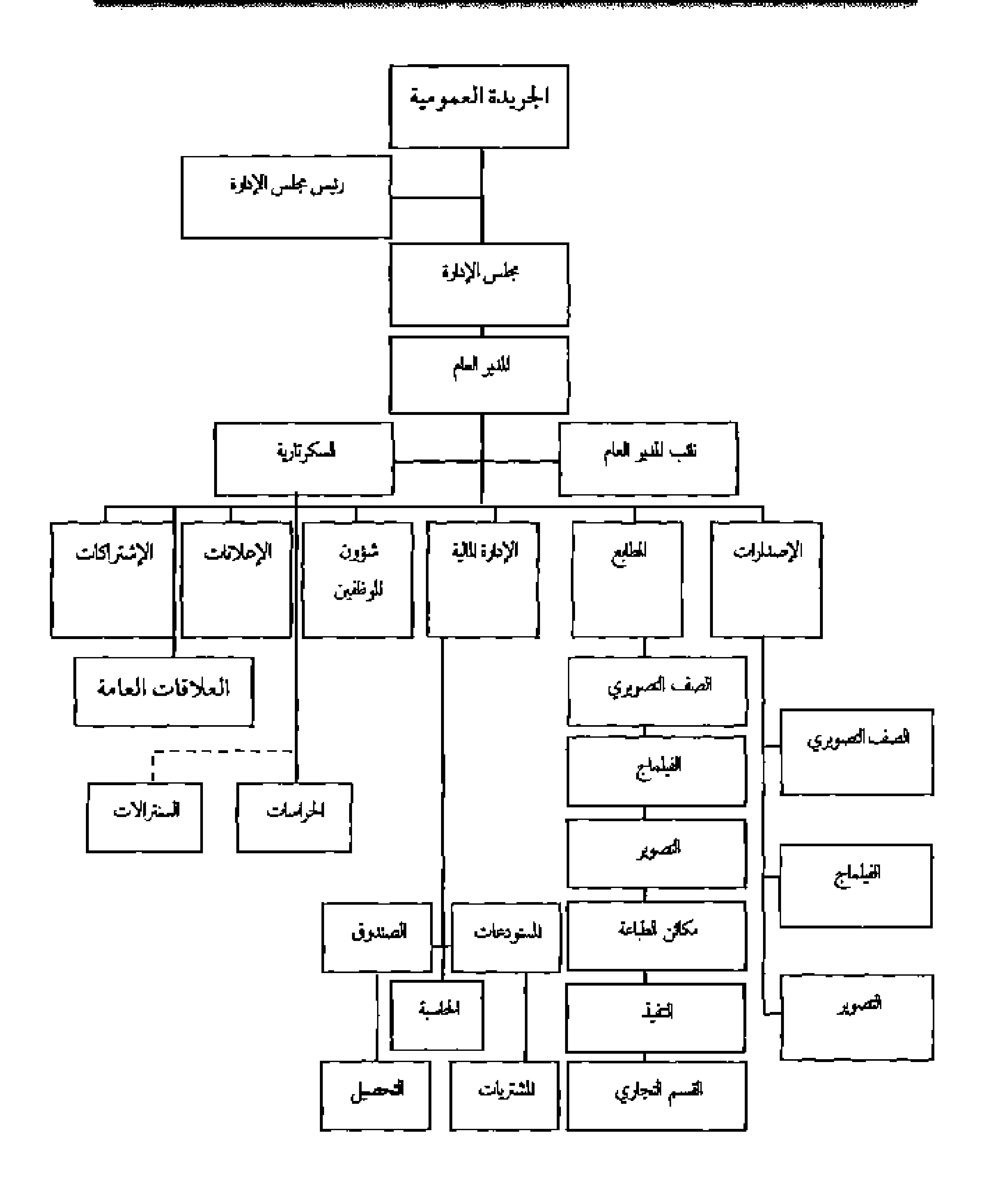
١/ ٦ المطابع ...وتتكون من أقسام الصف التصويري، والفيماج، والتصوير، والتنفيذ، ومكنات الجرس، والأوفست، والتيبو، والقسم التجاري.

١/ ٧ السكرتارية.

١/ ٨ الحراسات والسنترالات (إدارة الخدمات).

٢- التحرير: يقع هذا القطاع تحت مسمى "الإصدارات" والتي تشمل في مؤسسة اليمامة الصحفية كلا من:

- جريدة الرياض.
- مجلة اليمامة.
- جريدة الرياض ديلي.


الجريدة العمومية
رئيس مجلس الإدارة
مجلس الإدارة
المدير العام
السكرتارية
نائب المدير العام
الإشتراكات
الإعلانات
شؤون الموظفين
الإدارة المالية
المطابع
الإصدارات
العلاقات العامة
الصف التصويري
الصف التصويري
الفيلماج
الفيلماج
التصوير
التصوير
المستزالات
الحراسات
الصندوق
المستودعات
مكائن الطباعة
المحاسبة
التقيد
التحصيل
المشتريات
القسم التجاري

وبدراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة اليمامة الصحفية نجد أن المؤسسة لم تعط من الإدارات الرئيسة الاهتمام الكافي سواء من الناحية التنظيمية أو من ناحية الأفراد، مثل إدارة الإعلانات وإدارة التوزيع، في حين نجد الإدارة المالية وهي من ضمن الإدارات المساندة تضم خمسة أقسام هي: المحاسبة، الصندوق، التحصيل، المستودعات، المشتريات.

- وبينما تؤكد السياسة الإعلامية في المملكة العربية السعودية في المادة (٢٨) أهمية إعداد الكوادر البشرية القادرة على تحقيق أهداف الإعلام السعودي[١]- لا نجد في الهيكل التنظيمي لمؤسسة اليمامة الصحفية أي إشارة لإدارة التدريب، على الرغم من أن وزارة الإعلام السعودية قد أصدرت لائحة خاصة بتدريب الصحفيين[٢] إدراكاً منها لأهمية التدريب في المجال الصحفي نتيجة للتغيرات السريعة التي حدثت في صناعة الصحافة.
- كذلك ينقص الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجهة المختصة بالتنظيم والدراسات والإحصاء والمتابعة والتي أصبحت من الإدارات الرئيسة في منشآت الأعمال.

ويعني هذا كله أن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة لا يعكس أهداف مؤسسة اليمامة الصحفية بشكل شامل ومفصل.

٢- البناء التنظيمي لجريدة الرياض:

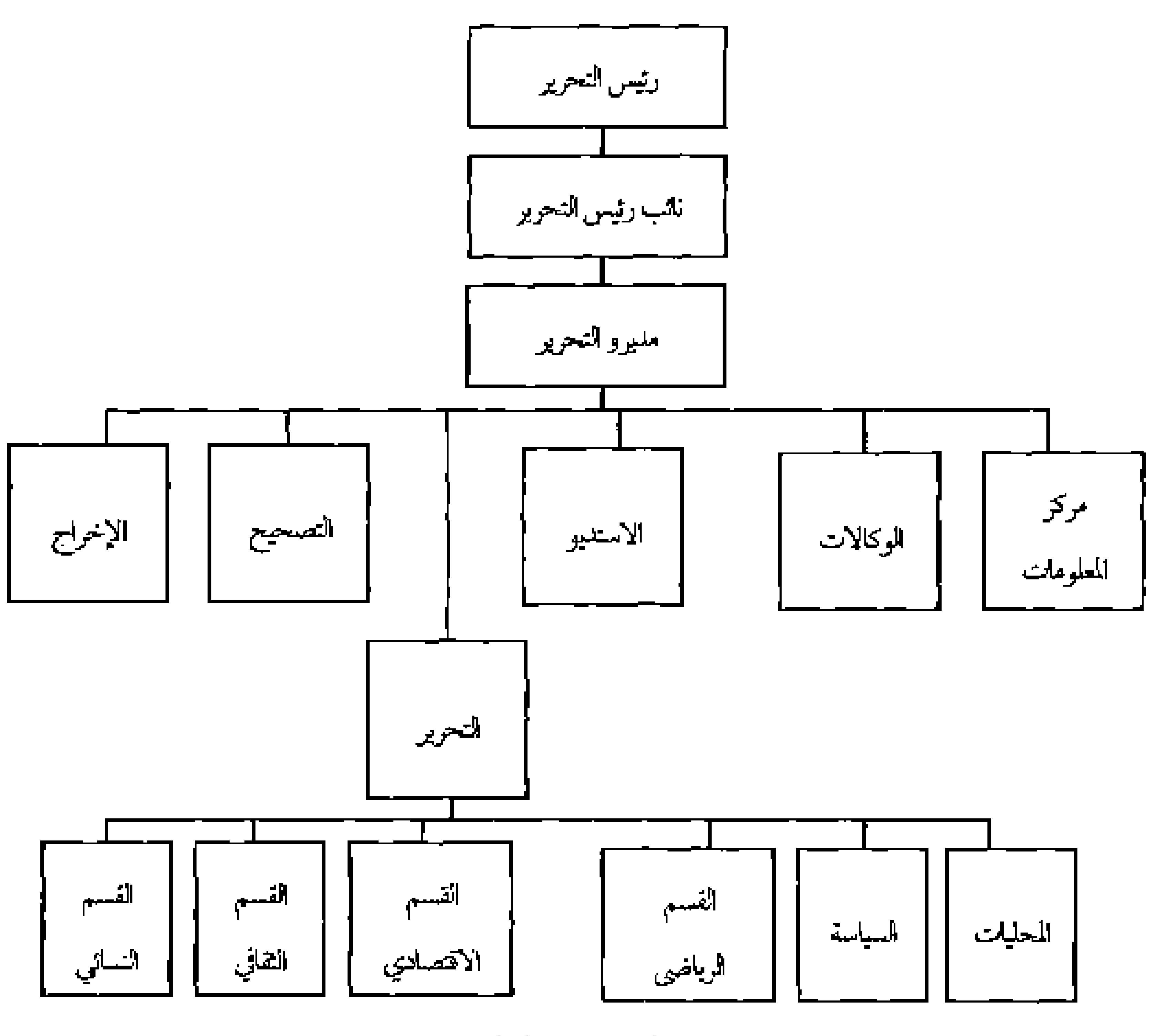
تعد جريدة الرياض المطبوعة الرئيس لمؤسسة اليمامة الصحفية الذي يستأثر بالنصيب الأكبر في نشاط واستثمار المؤسسة، لذلك سوف نتناول البناء التنظيمي لهذه المطبوعة بالتحليل الدقيق لنتعرف على مختلف جوانبه، وعلى نقاط الضعف والقوة فيه من خلال الهيكل التنظيمي ومن خلال المعايشة الفعلية لهذا الجهاز.

وباستعراض البناء التنظيمي لهيكل جريدة الرياض والموضح بالشكل رقم (٩) نجد أنه يتكون من:

---

(١) انظر الملحق ص ٥.

(٢) لائحة تدريب الصحفيين، وزارة الإعلام، السعودية: الرياض، إدارة الصحافة المحلية.



شكل رقم (٩)

البناء التنظيمي لجريدة الرياض بمؤسسة اليمامة

- رئيس تحرير.
- نائب رئيس تحرير.
- مديرتحرير (ثلاثة مديرين).
- التحرير ... ويتكون من : المحليات، والسياسة، الرياضة، الاقتصاد الثقافي، القسم النسائي.
- الأرشيف (مركز المعلومات).

- الوكالات.
- الاستديو.
- التصحيح.
- الإخراج.

كما يشير الهيكل التنظيمي لجريدة الرياض والواقع الفعلي للممارسة الإدارية بها إلى عدة نتائج منها.

- خلو الهيكل من وظيفة سكرتير تحرير، وهي الوظيفة الثالثة في الأهمية في مجال التحرير.
- لا يوضح الهكيل اختصاصات مديري التحرير الثلاثة ومسؤولياتهم.
- تفتقد الممارسة الفعلية في الجريدة مبدأ تدرج السلطة.
- لا يعطى الهيكل مركز المعلومات الاهتمام المطلوب، وفي واقع الممارسة لا يتعدى مركز المعلومات في الجريدة، كونه مجرد أرشيف صحفي، وهذا يعني عدم إدراك لمهام هذا القسم واختصاصاته وبالتالي الحجم والوحدات التنظيمية التي يجب أن يضمها.
- يغلب على العمل في الجريدة طابع المركزية والتي تتجمع حلقاتها عند محور رئيس التحرير.
- لا يتطرق التنظيم الحالي لجريدة "الرياض" لما يعرف اصطلاحاً بقسم الاستماع؛ إذ إنه مفقود في الواقع الفعلي للجريدة.

٣- طبيعة مؤسسة اليمامة وشكل الهيكل التنظيمي:

- تتخذ مؤسسة اليمامة الصحفية نمط الهيكل التنظيمي الآلي، إذ نجد أن تقسيم العمل يتم على أساس وظيفي، ونجد أن السلطة محددة تماماً وتميل إلى المركزية ولذلك فالنمط القيادي الموجود في المؤسسة يعتمد على السلطة.
- كما يتضح من الشكل أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة اليمامة الصحفية يتخذ الشكل التقليدي، أو ما يسمى بالرأسية.

* فلو نظرنا إلى خطوط السلطة التي يعبر عنها الهيكل لجدها تأخذ الاتجاه الرأسي من أعلى إلى أسفل.

* كذلك لجد أن خطوط انسياب المسؤولية تبدأ من أسفل إلى أعلى.

- ولعل من العوامل الرئيسية المحددة لاتخاذ المؤسسة هذا الشكل هو صغر حجم المؤسسة وعدد الأفراد العاملين فيها؛ إذ يبلغ إجمالي الموظفين المتفرغين ٢٢٦ منهم ٣٥ سعودياً.

كما يفتقد الهيكل التنظيمي لمؤسسة اليمامة الصحفية الوظائف الاستشارية، والتي تعد من الوظائف المهمة لأية منشأة صحفية.

٢ – مؤسسة عكاظ للصحافة والنشر:

يوضح الشكل رقم (١٠) الهيكل التنظيمي المتعارف عليه لمؤسسة عكاظ للصحافة والنشر، ويعرض الباحث في هذه الجزئية مختلف جوانب هذا الهيكل مع توضح أثر واقع الممارسة العملية عليه والظروف التي أسهمت في تشكيله.

أ) مكونات الهيكل التنظيمي لمؤسسة عكاظ للصحافة والنشر:

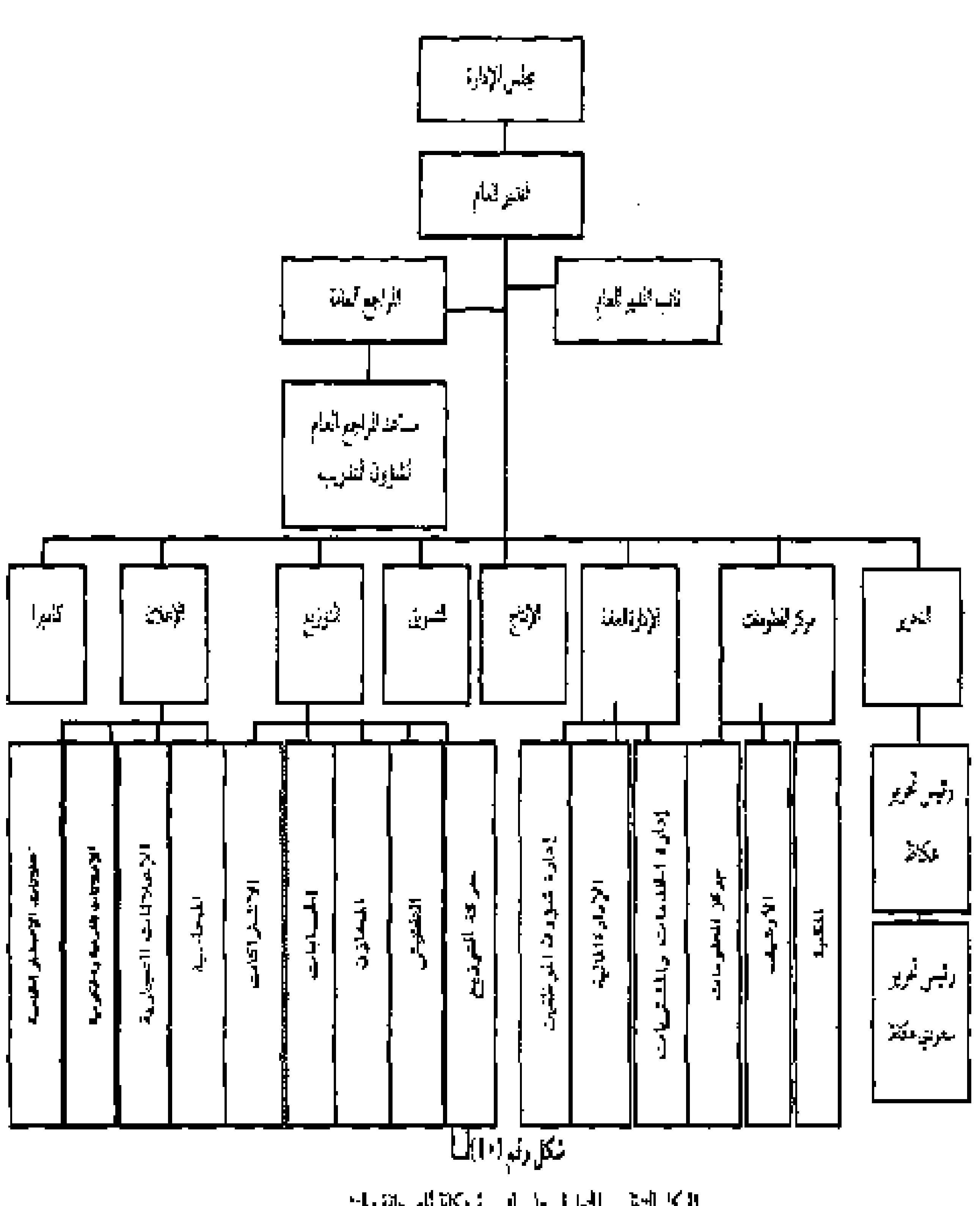
يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة عكاظ للصحافة والنشر من قطاعين رئيسين هما قطاع الإدارة وقطاع التحرير، ويشملان الإدارات والأقسام التالية:

١ – قطاع الإدارة:

تمارس اختصاصات الإدارة في مؤسسة عكاظ للصحافة من خلال الوظائف التالية:

- الجمعية العمومية.
- مجلس الإدارة.
- المدير العام.
- نائب المدير العام.
- المراجع العام.

ويتكون هذا القطاع من الإدارات والأقسام التالية:



شكل رقم (١٠)

الهيكل التنظيمي المتعارف عليه لمؤسسة مكة للصحافة والنشر

١/١ الإدارة العامة وتضم: إدارة الخدمات والمشتريات، الإدارة المالية، شؤون الموظفين.

١/٢ شؤون التدريب.

١/٣ مركز المعلومات ويضم: المكتبة ، الأرشيف، وحدة المعلومات.

١/٤ إدارة الإنتاج.

١/٥ إدارة التسويق.

١/٦ إدارة التوزيع وتضم: حركة التوزيع، والتفتيش، والمخازن، والحسابات، والاشتراكات.

١/٧ إدارة الإعلان وتضم: الحسابات، والإعلانات التجارية، والإعلانات الفردية والحكومية، وإعلانات الملاحق والإصدارات الخاصة.

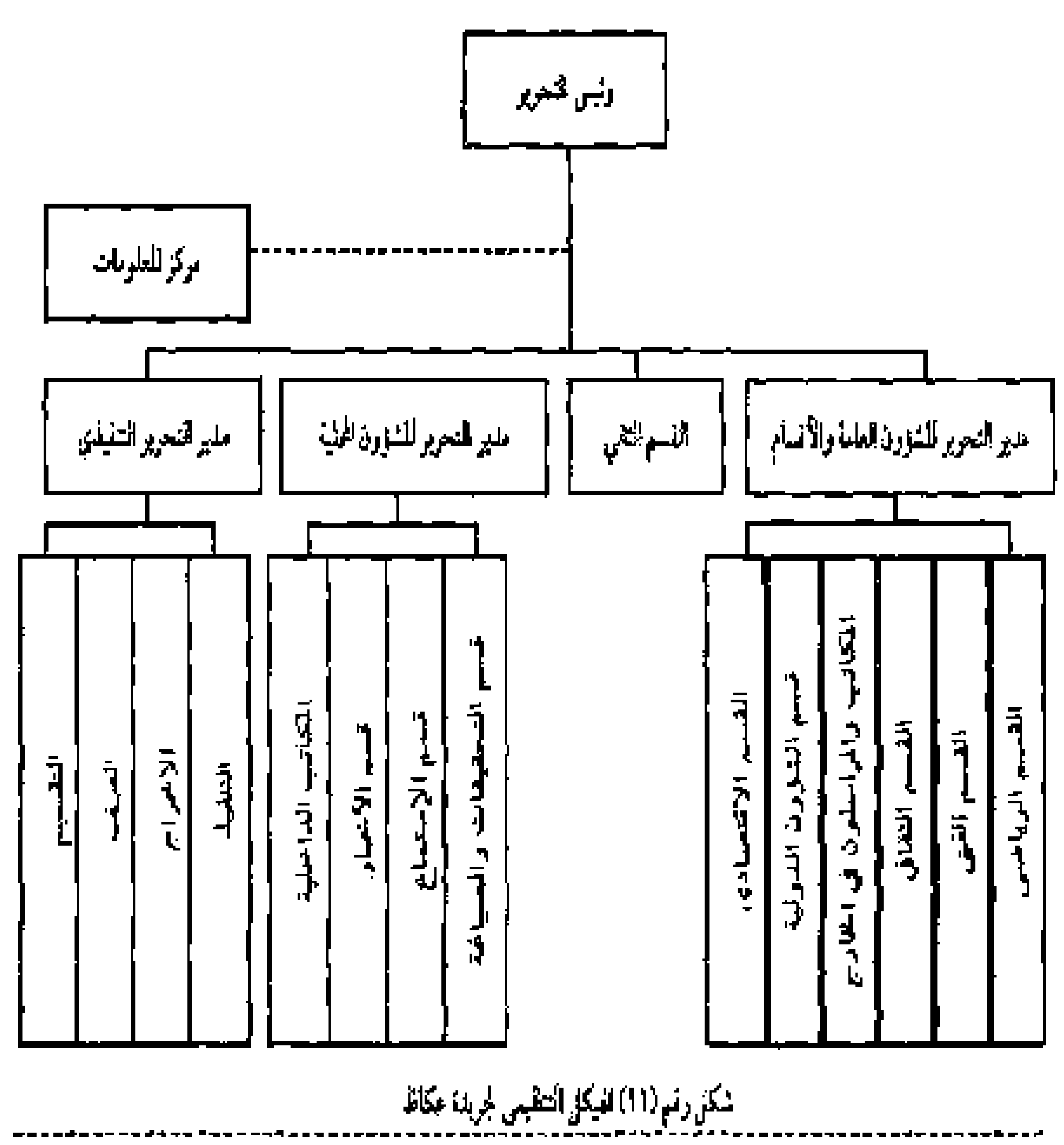
١/٨ كاميرا ٣.

٢- قطاع التحرير:

تصدر مؤسسة عكاظ جريدتين يوميتين الأولى "عكاظ" وهي يومية باللغة العربية، والأخرى، "سعودي جازيت" يومية باللغة الإنجليزية، وباعتبار جريدة عكاظ تمثل النشاط الرئيس للمؤسسة سوف نتناول هيكلها التنظيمي الموضح بالشكل رقم (١١) بالتحليل والذي وجد أنه يتكون من الإدارات والأقسام التالية:

٢/١ رئيس التحرير.

٢/٢ القسم النهائي.



شكل رقم (11) الهيكل التنظيمي لجريدة عكاظ

اعتمد الباحث في وضع هذا الهيكل على الدراسة الميدانية ومقابلة مع الأستاذ هاشم عبد هاشم رئيس تحرير جريدة عكاظ

٢/٣ مدير التحرير للشؤون العامة والأقسام، ويتبعه قسم الشؤون الدولية، والقسم الاقتصادي، والقسم الثقافي، والقسم الفني، والقسم الرياضي، وقسم المكاتب والمراسلون في الخارج.

٢/٤ مدير التحرير للشؤون المحلية وتتبعه المكاتب الداخلية، وقسم الأخبار، وقسم الاستماع، وقسم التحقيقات والصياغة.

٢/٥ مدير التحرير التنفيذي، وتتبعه أقسام الصف، والتصحيح، والإخراج، والتنفيذ.

ويلاحظ في الهيكل التنظيمي لمؤسسة عكاظ ما يأتي:

- تفرد المؤسسة بوظيفة (المراجع العام)، ومع أن المسمى يوحي بأنها وظيف رقابية عالية إلا أن الواقع ينفي هذا؛ إذ يقوم المراجع العام بالإشراف على تخطيط وتنفيذ أعمال الإدارات التالية:

* إدارة التدريب.

* الإدارة المالية.

* شؤون الموظفين.

* إدارة الخدمات والمشتريات.

- ومن خلال الملاحظة بالمشاركة اتضح للباحث أن الهيكل التنظيمي لا يعطى تصوراً حقيقياً لخطوط السلطة والمسؤولية ومدى المركزية؛ إذ وجد أن الإشراف على الإدارات الرئيسة في المؤسسة موزع بين ثلاث وظائف قيادية هي:

المدير العام: ويشرف على التحرير، والإنتاج، والتسويق، وكاميرا ٣، ومركز المعلومات.

نائب المدير العام: ويشرف على إدارة التوزيع، وإدارة الإعلان.

المراجع العامة : ويشرف على التدريب، والشؤون المالية، وشؤون الموظفين، والخدمات والمشتريات.

ولأن هذا التقسيم ليس نظامياً بل يرجع للاتفاق لم يتم تصميم الهيكل على أساسه بل على الوضع الرسمي للمؤسسة ، وهذا يعطى انطباعاً واضحاً عما يوفره تنظيم رسمي للمنشأة من استقرار.

- اتضح للباحث أن المؤسسة تأخذ بنمط المركزية في الإدارة العليا، إلا أن عكاظ تتميز في المؤسسات الصحفية السعودية الأخرى بأن هذه المركزية ليست مركزة في يد المدير العام فقط.
- تأخذ الخريطة التنظيمية لمؤسسة عكاظ بالشكل المختلط، إذ نجد أن التقسيم تم على أساس وظيفي بشكل رئيس، وعلى أساس الخدمات، وعلى أساس العملاء.
- يحصر الهيكل التنظيمي سلطات اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة في كل من المدير العام، ومساعد المدير العام، والمراجع العام.
- بالرغم من وجود إدارات خاصة بالإنتاج والتسويق إلا أن احتمال القصور في فهم طبيعة عمل الإدارتين أدى إلى انعدام فعاليتها، لأنها لا تقوم بأي نشاط ملموس، ويبدو أن فكرة الاستفادة من هذه الإدارات آخذة في التبلور، ولا شك أن مجرد وجودها في الهيكل دليل على إحساس العاملين بأهمية وظائفها.
- يفتقد مركز المعلومات بالمؤسسة وجود وحدة خاصة بالدراسات والأبحاث المساندة للعمل الصحفي، والتي أصبحت ركيزة من ركائز الصحافة العصرية.
- افتقاد الهيكل للوظائف الاستشارية، واقتصاره على الوظائف القيادية والوظائف التنفيذية فقط.

تحرير عكاظ:

اتضح للباحث أن الهيكل التنظيمي لصفحية عكاظ غير مستقرة فقد كان يوجد في الهيكل وظيفة نائب رئيس التحرير وهو ما لا نجده اليوم، بالإضافة إلى أن شكل الهيكل وإلى ما قبل سنتين بالتحديد [1] كان مختلفاً؛ إذ كان يقوم على أساس قسمين رئيسين هما:

(١) مقابلة أجراها الباحث مع رئيس تحرير عكاظ الدكتور هاشم عبده هاشم.

الشؤون الدولية: ولها مدير تحرير تتبعه أقسام الاستماع، والصياغة، والأخبار، والتحليلات، والترجمة، والتحقيقات.

الشؤون المحلية: لها مدير تحرير تتبعه أقسام الأخبار، والتحقيقات، والفن، والرياضة والأدب.

وبالرغم من أن الهيكل الحالي يحدد وبشكل واضح حدود السلطة والمسؤولية وخطوطها إلا أنه يغلب عليه المركزية، والتي تتركز في مديري التحرير.

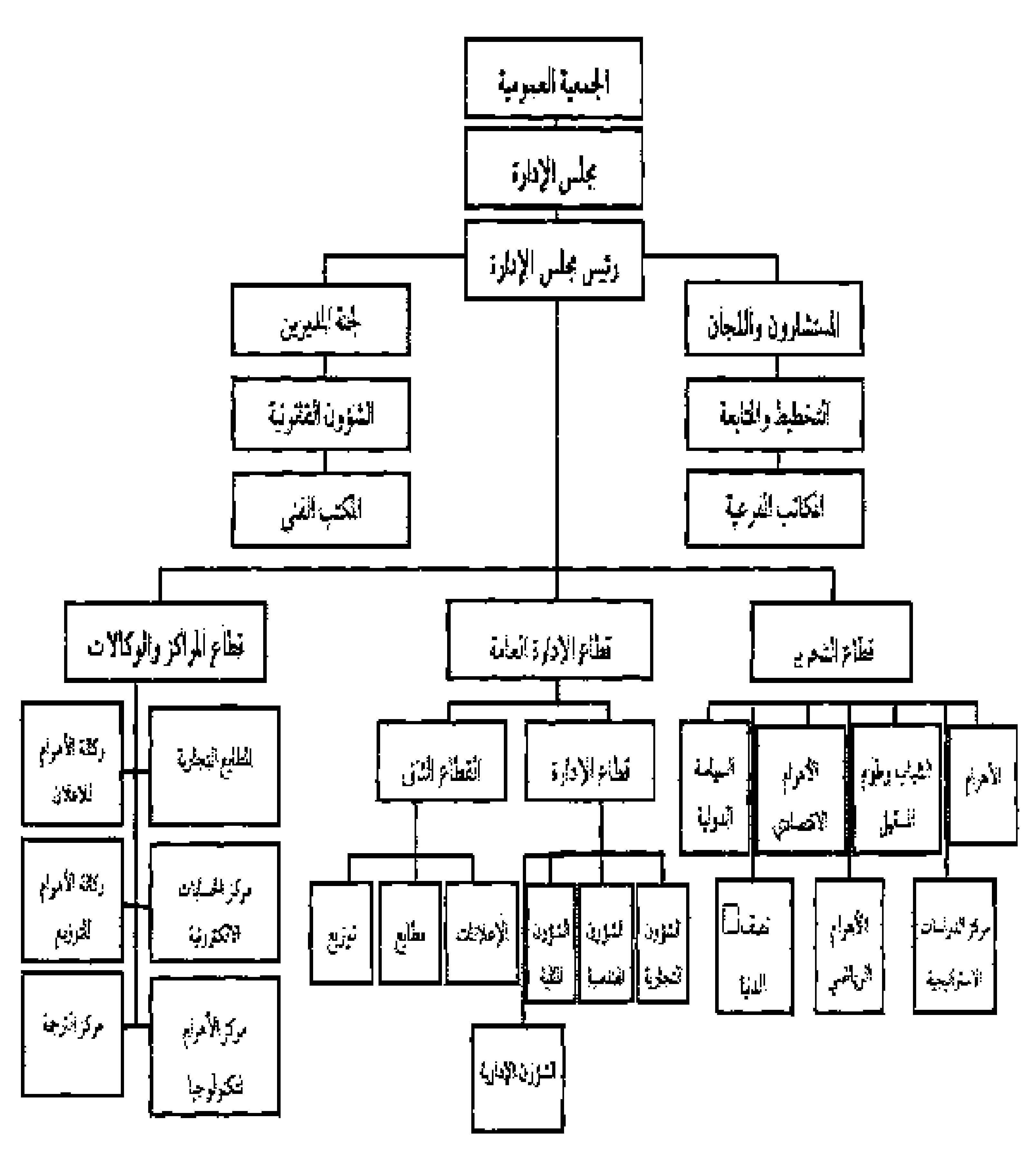
- كان من الأولى أن تتبع المكاتب الخارجية والداخلية رئيس التحرير مباشرة أو نائب رئيس التحرير وتكون العلاقة مع الأقسام المختلفة حسب الإختصاص وفي نطاق تخصص القسم، لكن الملاحظ تبعيتها لمدير تحرير، وتتصف نشاطاتها الصحفية باستقلالية عن الأقسام في الجريدة.
- يشكل وجود مدير تحرير تنفيذي بدلاً من سكتير تحرير عقبة تنظيمية قد يكون لها تأثير مباشر في مستووى أداء العاملين في الصحيفة، فوجود تحرير تنفيذي في مستوى إداري واحد ومكافيء لمديري التحرير يعني أن علاقتهم به علاقة غير رسمية والذي يشكل اللمسة النهائية للصحيفة التي بذل فيها الآخرون جهدهم.

٣ - مؤسسة الأهرام:

يوضح الشكل رقم (١٢) الهيكل التنظيمي المتعارف عليه لمؤسسة الأهرام، ويعرض الباحث في هذه الجزئية مختلف جوانب هذا الهيكل مع توضيح أثر واقع الممارسة فيه والظروف التي أسهمت في تشكيله.

أ) مكونات الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأهرام:

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأهرام من قطاعين رئيسين هما قطاع الإدارة وقطاع التحرير، ويشملان الإدارات والأقسام التالية:



شكل رقم (١٢) الهيكل التنظيمي المتعارف عليه لمؤسسة الأهرام

١- قطاع الإدارة:

تمارس اختصاصات الإدارة في مؤسسة الأهرام من خلال الوظائف التالية:

- الجمعية العمومية.
- مجلس الإدارة.
- رئيس مجلس الإدارة.
- المدير العام.

ويتكون هذا القطاع من الإدارات والأقسام التالية:

١/١ رئيس مجلس الإدارة ... ويتبعه بشكل مباشر المستشارون واللجان الاستشارية، ولجنة المديرين، والتخطيط والمتابعة، والشؤون القانونية، والمكاتب الفرعية، والمكتب الفني.

١/ ٢ الإدارة العامة .. وتتكون من الإدارات التالية:

١/ ٢/ ١ الشؤون الهندسية والمشروعات.

١/ ٢/ ٢ الشؤون التجارية .. وتتكون من أقسام المشتريات والمبيعات، والمخازن، وحسابات المخازن والأصول.

١/ ٢/ ٣ الشؤون المالية .. وتتكون من أقسام الحسابات المالية، والمراجعة المالية، والحسابات الختامية والعلاقات المالية الخارجية.

١/ ٢/ ٤ الشؤون الإدارية .. وتتكون من أقسام شؤون العاملين، والسكرتارية العامة، والشؤون العامة، والنقل، والتدريب ونظم العمل، والعلاقات العامة.

١/ ٢/ ٦ الإعلانات .. وتتكون من أقسام الإعلانات التجارية، والإعلانات المبوبة، والإعلانات الخارجية، وإعلانات دوريات الإهرام، وتنفيذ الإعلانات، وبحوث السوق والترويج، والشؤون المالية والإدارية.

١/٢/٦ التوزيع .. ويتكون من : قسم التوزيع وتتبعه الوحدات الفرعية الخاصة بتوزيع الأهرام والدوريات والتحصيل والحسابات، وقسم الاشتراكات، وقسم الشؤون التجارية، وقسم الشؤون المالية.

١/٢/٧ المطابع ... وتتكون من :إدارة الإنتاج التي تضم أقسام الجمع والتصوير والمونتاج، والحفر، والطبع، وإدارة الصيانة .. ويشتمل قسمي الصيانة الميكانيكية والكهربائية والمباني، والشؤون المالية والإدارية.

٢- المراكز والوكالات: وهو قطاع يضم مجموعة من الوكالات والمراكز التي تتبع رئيس مجلس الإدارة مباشرة، وهي:

٢/ ١ وكالة الأهرام للإعلان.

٢/ ٢ وكالة الأهرام للتوزيع.

٢/ ٣ المطابع التجارية.

٢/ ٤ مركز الحاسبات اللإلكترونية.

٢/ ٥ مركز الأهرام لنظم المعلومات والميكروفيلم.

٢/ ٦ مركز الترجمة العلمية.

٣- التحرير:

يصدر عن مؤسسة الأهرام العديد من المطبوعات سبق التعريف بها – عند التعريف بالعينة.

واعتبار جريدة الأهرام المطبوع الرئيس للمؤسسة الذي يستأثر بالنصيب الوافر من إمكانات المؤسسة واستثماراتها فسوف نتناول البناء التنظيمي لها بالتحليل الدقيق.

وباستعراض البناء التنظيمي لجريدة الأهرام الموضح في الشكل رقم (١٣) نجد أن هيكل الجريدة يتكون من :

٣/ ١ رئيس التحرير.

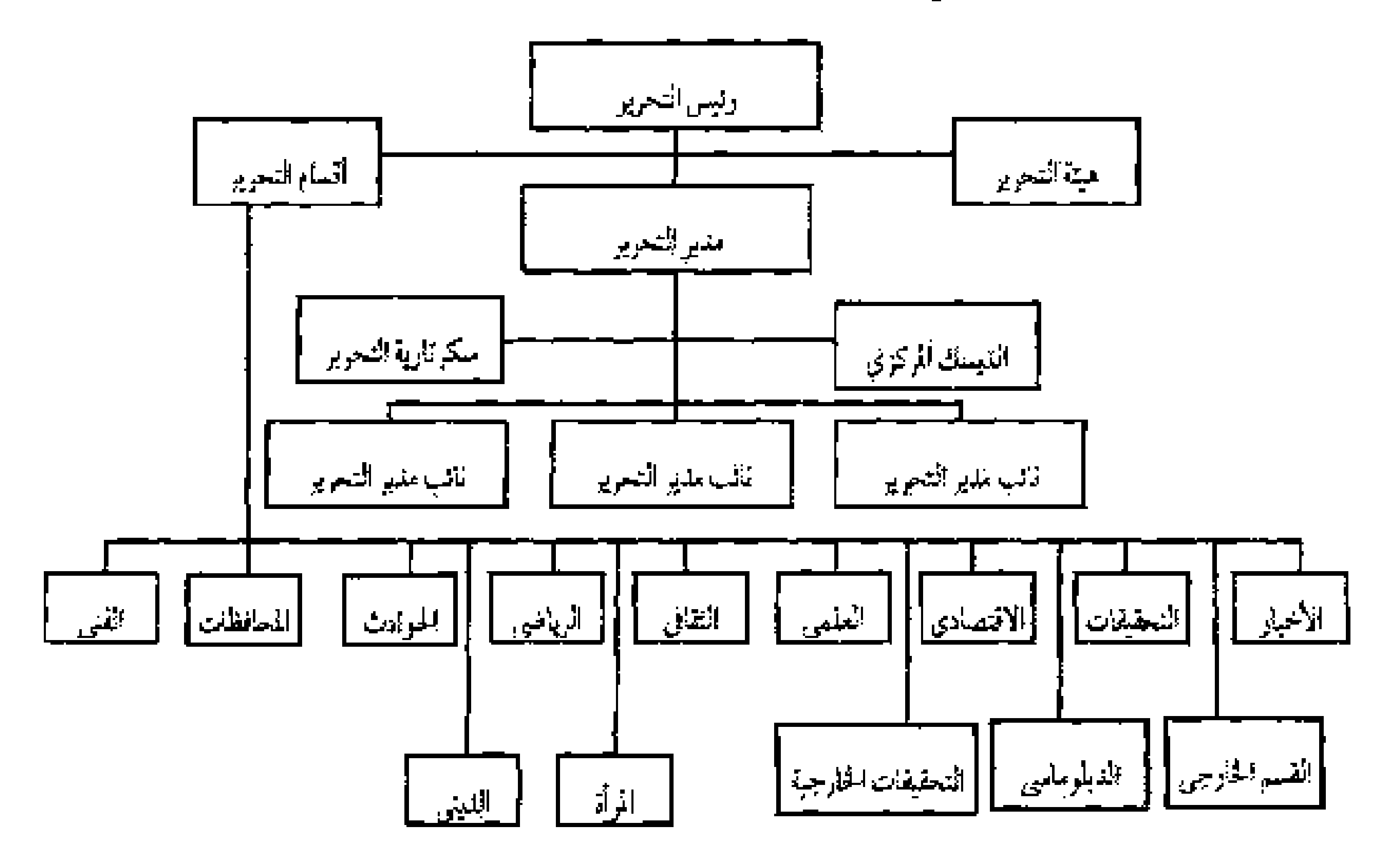
٣/ ٢ مدير التحرير.

٣/ ٣ نواب مدير التحرير.

٣/ ٤ أقسام التحرير ورؤوساء هذه الأقسام يتبعون رئيس التحرير مباشرة، وتضم أقسام التحرير في جريدة الأهرام: قسم الأخبار، والتحقيقات الصحفية، والقسم الخارجي، والقسم الدبلوماسي، والتحقيقات الخارجية، والقسم الاقتصادي، والقسم العلمي، والقسم الثقافي، والقسم الرياضي، وقسم المرأة، والقسم الديني، وقيم الحوادث، وقسم المحافظات، والقسم الفني، وقسم التصوير.

٣/ ٥ الأقسام المساندة، وتتكون من قسم المراجعة والتصحيح، وقسم الاستماع، وقسم المعلومات والمكتبة، وقسم الصف التصويري.

٣/ ٦ الديسك المركزي.



شكل رقم (١٣)

الهيكل التنظيمي لجريدة الأهرام

٧/٣ سكرتارية التحرير ..وتشمل الوظائف التالية:

- رئاسة السكرتارية (٣ نواب)
- الإخراج الصحفي.
- التنفيذ.

ويلاحظ أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأهرام يحصر سلطة اتخاذ القرار الإداري في:

- مجلس الإدارة.
- رئيس مجلس الإدارة.

ومن خلال المعايشة الفعلية لمؤسسة الأهرام الصحفية أدرك الباحث عدداً من أوجه القصور الموجودة في الهيكل التنظيمي أو التي لا يعبر عنها، ويمكن حصرها فيما يلي:

- لا تشتمل إدارة التوزيع على قسم خاص ببحوث التسويق لمطبوعات المؤسسة، ومع أن إدارة الإعلانات تضم قسماً مشابهاً إلا أنه لا يكفي لأن التوزيع له منطلقات واعتبارات مختلفة عن الإعلانات.
- على الرغم من أن الشؤون الإدارية تضم قسماً للتدريب ونظم العمل إلا أن المعايشة الفعلية والدراسة الميدانية أوضحت أن هذا القسم يركز على الجانب الإداري من العملية التدريبية في المؤسسة الصحفية، فالتدريب الصحفي وهو الأهم لا يجد العناية الكافية.
- لا يشمل الهيكل التنظيمي للأهرام وحدة مركزية للحسابات والتكاليف ويكتفي القسم الموجود في هيكل المطابع- على الرغم من التكلفة الباهظة للإنتاج الصحفي في جميع مراحله.
- صيانة المباني تتبع المطابع، وكان من الأولى أن تتبع الشؤون الهندسية حتى تخدم جميع قطاعات المؤسسة.

تحرير الأهرام:

بالرغم من وجود ١٤ قسماً في تحرير الأهرام إضافة إلى أقسام سكرتارية التحرير ومدير التحرير إلا أن الهيكل لا يبين بشكل واضح خطوط السلطة بين هذه الأقسام والوظائف.

ومع ذلك ومن خلال الملاحظة بالمشاركة اتضح أن هناك اجتماعاً يومياً لمجلس التحرير – والذي سبق أن تعرضنا له عند الحديث عن قانون الصحافة رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠- يتم من خلاله تقسيم العمل وتقديم تصور نهائي وشكل صفحات العدد، وهذا الأسلوب متبع في الأقسام التحريرية، المختلفة، ومع ذلك لا يعني هذا أن نمط اللامركزية هو السائد فواقع الممارسة يؤكد أن الأهرام تميل إلى المركزية أكثر من اللامركزية.

طبيعة مؤسسة الأهرام وشكل الهيكل التنظيمي:

يفرض عامل حجم المؤسسة عليها أن تلجأ إلى الشكل المختلط عندما يراد بناء التنظيم لتلك المؤسسة، وهو ما حدث في الأهرام.

ومع أن الشكل يسمح بظهور عدد كبير من الوحدات الإدارية إلا أن من أبرز عيوبه وجود التداخل بين خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات التنظيمية بين مختلف الوحدات التنظيمية مما يشكل صعوبة في التعرف على مكوناته الهيكل.

وتعتمد مؤسسة الأهرام الأساس المختلط للتقسيم التنظيمي؛ إذ نجد أن الهيكل التنظيمي قد يجمع أكثر من طريقة من طرق تقسيم العمل، فنجد التقسيم على الأساس الوظيفي بارز (انظر إدارة التحرير، الإدارة المالية، الإعلان ...) والتقسيم على الأساس الجغرافي بارز (انظر قطاع التوزيع والإعلان ...التوزيع الخارجي، الإعلان الخارجي ...).

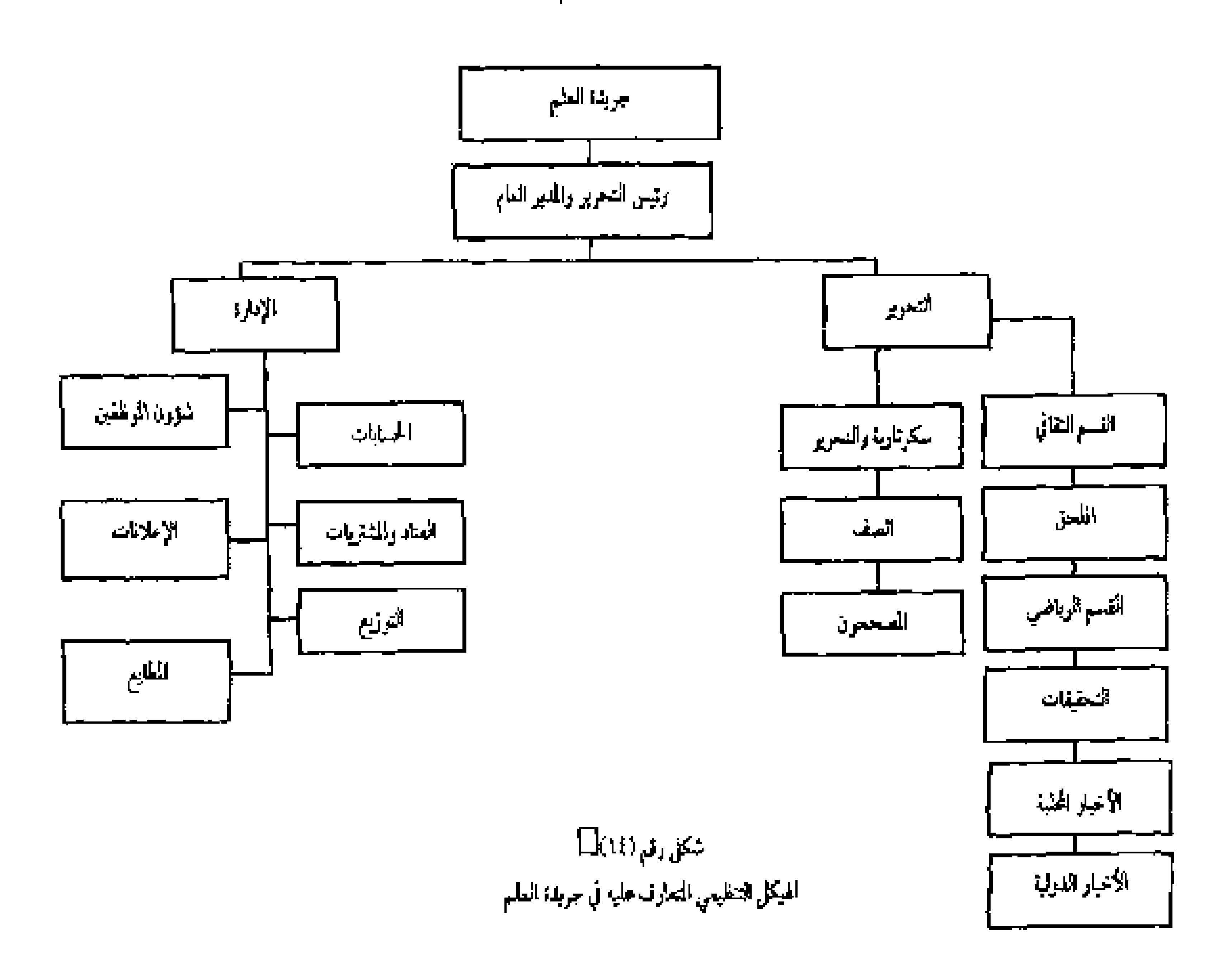
- تتخذ المؤسسة نمط الهيكل التنظيمي الآلي لأننا نجد السلطات والمسؤوليات محددة تماماً، وأن أساس التقسيم هو الأساس الوظيفي، ونجد كذلك أن النمط القيادي في المؤسسة يعتمد على السلطة الممنوحة له من النظام.

٤ - مؤسسة العلم للصحافة:

يوضح الشكل رقم (١٤) الهيكل التنظيمي المتعارف عليه لمؤسسة العلم للصحافة، ويعرض الباحث في هذه الجزئية مختلف جوانب هذا الهيكل من توضيح أثر واقع الممارسة العملية فيه والظروف التي أسهمت في تشكيله.

أ) مكونات الهيكل التنظيمي لمؤسسة العلم للصحافة:

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة العلم للصحافة من قطاعين رئيسين هما قطاع الإدارة والتحرير، ويشملان الإدارات والأقسام التالية:



شكل رقم (١٤)
الهيكل التنظيمي المتعارف عليه في جريدة العلم

١ – قطاع الإدارة:

تمارس اختصاصات الإدارة في مؤسسة العلم من خلال وظيفة المدير العام.

ويتكون هذا القطاع من: أقسام الحسابات، وشؤون الموظفين، والعتاد، والمشتريات، والإعلانات، والتوزيع، والمطابع.

٢ – قطاع التحرير:

يتكون هذا القطاع من الأقسام التي تشكل هيكل الجريدة اليومية (العلم) التي تصدر عن المؤسسة ويتكون من:

١/ ١ سكرتارية التحرير وتتبع لها (الصف التصويري) المصححون.

١/ ٢ التحرير ويشمل: القسم الثقافي، والملحق، والقسم الرياضي، والتحقيقات، والأخبار المحلية (المراسلون) والأخبار والمراسلات الدولية، ويضم قسم مراسلي الرباط والدار البيضاء.

– من خلال تلك التقسيمات التي يبرزها رسم الهكل التنظيمي للعلم ومن خلال الدراسة الميدانية يتضح ما يلي:

* السهولة الزائدة للبناء التنظيمي لدار العلم والذي تشترك معها كل المؤسسات الصحفية في المغرب؛ نتيجة لصغر الحجم المنطلق من محدودية التمويل ولضعف السوق التوزيعي والإعلاني للمغرب.

* يفتقر الهيكل لكثير من الإدارات والأقسام التي أصبحت تشكل جزءاً مهماً في العملية الصحفية مثل الإخراج وإدارة التحرير.

* كما يبرز الهيكل عدم الاهتمام الكافي بالإدارات الرئيسة الموجودة في الهيكل مثل الإعلان والتوزيع، ومن خلال المعايشة اتضح أنها أقسام بسيطة جداً

عدد العاملين فيها من المتفرغين من اثنين، وهو ما يرتبط بالوضع الإعلاني والتوزيعي المحدود للصحيفة.

٤- أهم نتائج تحليل هياكل المؤسسات الصحفية عينة الدراسة:

توصل الباحث من عملية تحليل الهياكل التنظيمية لمختلف المؤسسات الصحفية عينة الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- لا توجد لدى جميع لدى جميع المؤسسات الصحفية عينة الدراسة خرائط (هياكل) تنظيمية معتمدة من الجهات صاحبة الحق في اعتمادها، والهياكل التي قام الباحث بتحليلها متفق عليها بين قيادات المؤسسة، وهي في الغالب ترتبط بشخصية الرجل الأقوى في المؤسسة سواء أكان رئيس التحرير، أو رئيس مجلس الإدارة، أو المدير العام.

وقد أكدت الدراسات التاريخية التي قام بها الباحث لمعرفة تطور الهياكل التنظيمية هذا الاتجاه الشخصي في تصميم الهيكل.

- تخلو جميع الهياكل من وجود وحدة خاصة بالتنظيم، وتكتفي مؤسسة الأهرام بلجنة خاصة بدراسة التنظيم وتقويمه تشكل عند الحاجة وترتبط هذه اللجنة برئيس مجلس الإدارة.
- ضعف الاهتمام بنشاط العلاقات العامة، وتعد مؤسسة الأهرام المؤسسة الصحفية الوحيدة من عينة الدراسة التي لديها وحدة خاصة بنشاط العلاقات العامة، وقد بدأ الاهتمام بنشاط العلاقات العامة في الأهرام عام ١٩٦٨م ، كما يلاحظ أن هيكل مؤسسة اليمامة الصحفية يتضمن وحدة اسمية للعلاقات العامة ؛ إذ إن واقع المؤسسة يؤكد غياب هذا النشاط في الواقع العملي.
- لا يجد التدريب الصحفي الاهتمام الكافي في المؤسسات الصحفية العربية.
- لا تجد وحدات البحوث والدراسات المستقبلية الاهتمام التنظيمي والإداري المطلوب، وتكتفي مؤسسة الأهرام بلجنة مؤقتة تقوم بدراسات استشارية.

- تخلو الهياكل التنظيمية – عدا هيكل مؤسسة الأهرام – من اللجان، وهو ما يؤدي إلى ظاهرة افتقاد التنسيق بين القطاعات المختلفة التي يتكون منها التنظيم الواحد، وتعتمد تلك المؤسسات على التنسيق الشخصي.
- تعد مؤسسة الأهرام، ومؤسسة عكاظ أكثر المؤسسات الصحفية اهتماماً بمراكز المعلومات الصحفية والتي يتوقف عليها نجاح أية مؤسسة صحفية إذا ما تميزت بالسرعة والكفاءة والفاعلية، في حين تفتقد المؤسسات الصحفية الأخرى وجود مثل هذه المراكز.

ثانياً: حجم الهيكل الإداري:

تعاني بعض المنظات المتخصصة من ظاهرة تعرف – بالطغيان الإداري – وهي ظاهرة غير سليمة حيث يطغي القطاع الإداري المساند لكل القطاعات الفنية المتخصصة الرئيسة في المؤسسة، ولذلك نجد هذا القطاع يستنفد إمكانات المؤسسة ومقدراتها، حيث يتضخم بالأفراد والإدارات والأقسام الفرعية، مما يؤدي في أحيان كثيرة إلى انحراف المنظمة عن الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومن أهم المنظمات التي قد تتعرض لهذه الظاهرة المؤسسات الصحفية.

وقد قام الباحث بدراسة آراء الصحفيين في مجتمعات الدراسة في حجم الهيكل الإداري.

وقد اتضح من الإجابات الواردة بالجدول رقم (٢٩) أن ٦٠٪ من المبحوثين يرون أن حجم الهيكل الإداري مناسب في الوقت الذي يرى فيه ٢١,٨٪ من المبحوثين أن حجم الهيكل الإداري كبير، وتتركز هذه النسبة في مصر.

ويستنتج الباحث من ذلك أن حجم الجهاز الإداري في معظم المؤسسات الصحفية في مجتمعات الدراسة – عدا مصر – لا يرقى إلا الوضع الأمثل حتى يحقق أهداف وجوده، بل قد يصل الأمر في مؤسسات معينة أن يكون القطاع الإداري عبئاً على المؤسسة ويحد بالتالي من إمكانات التنظيم.

أما بالنسبة لكل مجتمع من مجتمعات الدراسة على حدة فتشير بيانات الجدول رقم (٢٩) إلى عدة نتائج من أهمها:

جدول رقم (٢٩)

آراء الصحفيين في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة في

حجم الهيكل الإداري للمؤسسة حسب سنوات الخبرة لديهم

مجتمعات الدراسة	أقل من ٤ سنوات	من إلى ٨ سنوات	٨ سنوات فأكثر	الإتجاه العام
السعودية :				
- مناسب.	٦٠,٠	١٠٠,٠	٧١,٤	٧٠,٠
- كبير.	٢٠,٠	-	٢٨,٦	١٥,٠
مصر:				
- مناسب.	٥٠,٠	٥٠	٢٨,٦	٤٤,٨
- كبير.	-	٥٠,٠	٧١,٤	٥٥,٢
المغرب:				
- مناسب.	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
- كبير.	-	-	-	-
الاتجاه العام:				
- مناسب.				٦٠,٠
- كبير.				٢١,٨

١- حجم الهيكل الإداري في المؤسسة الصحفية السعودية:

تشير النتائج إلى أن الاتجاه العام الغالب لدى الصحفيين أن حجم الهيكل الإداري مناسب وذلك بنسبة ٧٠,٠٪ في حين يرى ١٥٪ من الصحفيين أن حجم الهيكل الإداري كبير.

وتؤكد هذه النتائج وما توصل إليه الباحث من خلال تطبيق أسلوب الملاحظة بالمشاركة أن حجم الهيكل الإداري في المؤسسة الصحفية مناسب، بل وجد الباحث أن هذا الجهاز مختصر كثيراً في أغلب المؤسسات الصحفية السعودية.

٢- حجم الهيكل الإداري في المؤسسة الصحفية المصرية:

تشير النتائج إلى أن الإنتاج العام الغالب لدى العينة يرى أن حجم الجهاز الإداري كبير بنسبة ٥٥,٢٪، ويلاحظ أن الفئات ذات الخبرة الكبيرة هي أكثر الفئات التي ترى أن حجم الجهاز الإداري كبيربنسبة ٧١,٤٪.

ويرى ٤٤,٨٪ من أفراد العينة أن حجم الهيكل الإداري مناسب، إلا أن الواقع الفعلي يشير إلى أن حجم الهيكل الإداري لمؤسسة الأهرام كبير ومتضخم في بعض أجزائه.

٣- حجم الشكل الإداري في المؤسسة الصحفية المغربية:

تجمع العينة على أن حجم الهيكل الاداري مناسب، وهو ما تأكد من خلال الملاحظة بالمشاركة خاصة مع صغر حجم المؤسسة الصحفية.

ثالثاً: مدى ترجمة الهيكل التنظيمي لأهداف المؤسسة:

تشير النتائج الواردة بالجدول التالي رقم (٣٠) والخاصة بالاتجاه العام للقيادات الصحفية والإدارية نحو مدى ترجمة الهياكل التنظيمية لأهداف المؤسسة الصحفية – إلى أن غالبية المبحوثين من القيادات الصحفية والإدارية يؤكدون أنه يترجم هذه الأهداف بدرجة كبيرة، وفي الوقت الذي تجمع فيه عينة القيادات الإدارية على أن الهيكل التنظيمي يعكس أهداف المؤسسة الصحفية إلى حد كبيربلغت نسبة القيادات الصحفية التي توافق على هذا الرأي ٥٣,٣٪، مما يشير إلى عدم رضا نسبة متوسطة من القيادات الصحفية عن الهيكل التنظيمي خاصة في قطاع التحرير، إذ لا يساعد على تحقيق الأهداف الإعلامية للمؤسسة، بعكس الهيكل الإداري الذي يعتمد على إدارات تقليدية بالدرجة الأولى.

ويرى الباحث أن فشل العديد من المؤسسات الصحفية العربية في تحقيق أهدافها مرده إلى عدة عوامل من بينها عدم فاعلية الهيكل التنظيمي، وهو ما يتناقض مع ما ذهبت إليه القيادات الإدارية، ويتمشى إلى حد كبير من وجهة نظر القيادات الصحفية خاصة في المملكة العربية السعودية والمغرب.

جدول رقم (٣١)

اتجاه القيادات الصحفية والإدارية في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة نحو مدى ترجمة الهيكل التنظيمي لأهداف المؤسسة الصحفية

مجتمعات الدراسة	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الإتجاه العام
السعودية			
- إلى حد كبير.	-	١٠٠,٠	٥٤,٥
- إلى حد ما	١٠٠,٠	-	٤٥,٤
مصر:			
- إلى حد كبير.	٨٧,٥	١٠٠,٠	٩٣,٧
- إلى حد ما	١٢,٥	-	٦,٣
المغرب:			
- إلى حد كبير.	٥٠,٠	١٠٠,٠	٧٥,٠
- إلى حد ما	٥٠,٠	-	٢٥,٠
الإتجاه العام:			
- إلى حد كبير.	٥٣,٧	١٠٠,٠	٧٧,٤
- إلى حد ما	٤٦,٧	-	٢٢,٣

رابعاً: توازن الهيكل التنظيمي:

من سمات الهيكل التنظيمي الجيد أن يتصف بالتوازن، ويعني هذا أن تجد مختلف قطاعات المؤسسة الاهتمام المناسب والملائم لها بحيث لا يطغى قطاع على آخر وبحيث

لا يأخذ النشاط حجماً أو إهتماماً أكبر أو أقل مما يستحقه، ويتحقق هذا التوازن إذا ما تم تصميم وتنفيذ التنظيم على الأسس العلمية.

ويوضح الجدول رقم (٣١) رأي القيادات الصحفية والإدارية في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة في مدى توازن الهيكل التنظيمي والذي تدل بياناته على عدة نتائج من أهمها:

- ترى نسبة كبيرة من القيادات الصحفية والإدارية تبلغ ٩٠,٣٪ في مختلف مجتمعات الدراسة - أن الهيكل التنظيمي يحقق التوازن، وهو ما يعني أن التوازن يسود الهيكل التنظيمي - خصوصاً فيما يتعلق بالموازنة بين قطاع الإدارة والتحرير.
- ترى ٩٠,٩٪ من العينة السعودية أن الهيكل يحقق التوازن وهي نسبة مكونة من ٨٠٪ من القيادات الصحفية، ١٠٠٪ من القيادات الإدارية، في حين تصل نسبة الاتجاه الذي يرى أن الهيكل يركز على الأنشطة الإدارية إلى ٩,١ وهي ما تمثل ٢٠٪ من القيادات الإدارية.
- ترى ٨٧,٥٪ من العينة المصرية أن الهيكل متوازن وهي تمثل ٧٥٪ من عينة القيادات الصحفية، وجميع مفردات عينة القيادات الإدارية.
- أما نسبة من يرون أن الهيكل يركز على النشاطات الإدارية فقد بلغت ٩,٧٪ وهي تمثل ٢٠٪ من اتجاه القيادات الصحفية عموماً، ٢٠٪ من العينة السعودية، ٢٥٪ من العينة المصرية، بينما يرى جميع الصحفيين والإداريين المغاربة أن الهيكل متوازن.

جدول رقم (٣١)

رأي القيادات الصحفية والإدارية في مجتمعات

الدراسة في مدى توازن الهيكل التنظيمي

مجتمعات الدراسة	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الإتجاه العام
السعودية			
- متوازن.	٨٠,٠	١٠٠,٠	٩٠,٩
- يركز على القطاع الإداري.	٢٠,٠	-	٩,١
مصر:			
- متوازن.	٧٥,٠	١٠٠,٠	٨٧,٥
- يركز على القطاع الإداري.	٢٥,٠	-	١٢,٥
المغرب:			
- متوازن.	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
- يركز على القطاع الإداري.	-	-	-
الإتجاه العام:			
- متوازن.	٨٠,١	١٠٠,٠	٩٠,٣
- يركز على القطاع الإداري.	٢٠,٠	-	٩,٧

الفصل السابع

أهـــم مكونـــات التنظيـــم

الفصل السابع

أهم مكونات التنظيم

يتناول الباحث في هذا الفصل أهم مكونات التنظيم وتطبيقاتها في الواقع العملي للمؤسسات الصحفية العربية، وتتمثل هذه المكونات بالإضافة إلى الهياكل التنظيمية التي عرضها الباحث بالتحليل في الفصل السابق – في:

* توصيف الوظائف.
* الأنماط القيادية السائدة.
* العلاقات داخل التنظيم.
* التنظيم غير الرسمي.

ويعرض الباحث فيما يلي أهم النتائج التي خلص إليها من دراسته الميدانية فيما يتعلق بهذه الجوانب.

أولاً: واقع توصيف الوظائف في مجتمعات الدراسة:

يذهب خبراء الإدارة إلى أن توصيف الوظائف يمثل أساس العملية التنظيمية؛ إذ يساعد توصيف الوظائف في رسم الهيكل التنظيمي، وفي ضبط المهام والوظائف للتنظيم، ويساعد التنظيم على شغل وظائفه بالكفاءات الملائمة التي يحتاج إليها، وبهذا يعد توصيف الوظائف ركناً أساسياً من أركان كفاءة التنظيم وفعاليته.

وقد توصل الباحث من الدراسة الميدانية التي قام بها على المؤسسات الصحفية العربية إلى أنه على الرغم من إدراك القيادات الصحفية والإدارية لأهمية توصيف الوظائف في تحديد الأجور والاختيار والتعيين والترقية والتدريب إلا أن جميع المؤسسات الصحفية لم تول عملية توصيف الوظائف الاهتمام المطلوب، ولذلك لم يجد الباحث اي توصيف مكتوب على أسس علمية، ولم يجد إلا محاولات غير مكتملة في

مؤسسة عكاظ في هذا المجال[1]: وتعتمد المؤسسات الصحفية في تحديد الواجهات والمسؤوليات على العرف والخبرة السابقة.

وقد أدركت بعض المؤسسات الصحفية أهمية وجود توصيف علمي للوظائف، وبدأ بعضها في تكليف عدد من المكاتب الاستشارية لعمل توصيف لأهم الوظائف بها.

ثانياً: الأنماط القيادية في المؤسسات الصحفية:

تمثل الأنماط القيادية أهم مكونات التنظيم غير الظاهرة، والتي يتوقف عليها نجاح التنظيم في تحقيق الكفاءة والفاعلية له، فقد يكون النمط القيادي عائقاً أمام التنظيم العلمي الجيد؛ إذ تمثل القيادة روح التنظيم الرئيسة.

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها على المؤسسات الصحفية العربية من الأنماط القيادية السائدة فيها إلى عدة نتائج من أهمها:

١- من خلال الملاحظة بالمشاركة التي قام بها الباحث وجد أن النمط الديكتاتوري لا يوجد إلا في قطاع التحرير في إحدى المؤسسات الصحفية عينة الدراسة، وفي تلك الصحيفة شعرالباحث بتلاشي المبادئ التنظيمية؛ إذ ينعدم مبدأ تدرج السلطة، وتعدد المستويات الإدارية والتفويض، حيث من السهل أن يلاحظ تخطي رئيس التحرير لكل مساعديه ومن يليه في الترتيب، ويوجه محرراً صغيراً ويعاقبه.

ومن خلال الدراسة التي قام بها الباحث لتلك الصحيفة وجد ما يلي:

- مستوى الأداء مرتفع، مقارنة بالأداء الصحفي في الصحف المنافسة على الرغم من سيادة هذا النمط الإداري الديكتاتوري.
- انعدام روح المبادرة.
- يغلب على العاملين القلق النفسي، وكره رئيس التحرير.

(١) أنظر الملحق رقم(٩).

- يشعر الكثيرون أن وجود هذه القيادة سبب من أسباب إخفاقاتهم.
- انعدام الثقة بالآخرين[1].

٢- يسود النمط الديمقراطي إحدى الصحف التابعة لإحدى المؤسسات الصحفية عينة الدراسة، ومن خلال إطلاع الباحث وصلته بشؤون الصحافة العربية بحكم التخصص والممارسة يستطيع أن يؤكد أن هذا النمط يكاد يكون فريداً في المنطقة، وبدراسة هذا النمط في هذه المؤسسة اتضحت للباحث المؤشرات التالية:

- مستوى الأداء عال جداً في هذه المؤسسة، ويتخطى مستوى أداء الصحفيين في المؤسسات المماثلة.
- روح المبادرة هي السائدة في أوساط الصحفيين العاملين بالمؤسسة.
- الاستقرار النفسي هو الغالب على نفسيات العاملين.
- الرضا ومحبة رئيس التحرير هما السائدان.
- الثقة بالآخرين فيما يتعلق بالتحرير وانعدامها في الجوانب التي تتعلق بالإدارة[2].

٣- النمط المتسلط الخير(الأبوي) هو السائد في معظم المراكز القيادية، ويرجع الباحث سيادة هذا النمط بالدرجة الأولى إلى الخلفية الاجتماعية والسياسية للقيادة والمرؤوسين في مجتمعات الدراسة.

ثالثاً: العلاقات داخل التنظيم:

تكفل العلاقات السائدة داخل التنظيم فعاليته وكفاءته، ولهذا يولي الباحثون في مجال الدراسات التنظيمية العلاقات داخل التنظيم عناية فائقة للوصول من خلالها إلى مكامن ضعف فعالية التنظيم وحتى يمكن زيادة الفاعلية والكفاءة.

---

(١) من نتائج انعدام الثقة بالآخرين، واجهت الباحث صعوبة بالغة في تعبئة الاستمارات الخاصة بالدراسة الميدانية في هذه الصحيفة على الرغم من الصلة القوية التي تربط الباحث بالكثير من صحفيي المؤسسة.

(٢) في هذه المؤسسة اكتشف الباحث ازدياد ثقة الصحفيين مما انعكس على ملء الاستمارات، خاصة فيما يتعلق منها بالجانب التنظيمي.

وقد قام الباحث بدراسة طبيعة العلاقة بين التحرير والإدارة التي تمثل أسس العلاقات داخل التنظيم، وتوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى مجموعة النتائج التالية:

١- طبيعة العلاقة بين التحرير والإدارة:

يوضح الجدول التالي رقم (٣٢) الاتجاه العام للصحفيين عينة الدراسة حسب خبراتهم نحو طبيعة العلاقة بين التحرير والإدارة في مجتمعات الدراسة، ويتضح من بياناته أن ٦١,٨٪ من الصحفيين يذهبون إلى أن العلاقة بين التحرير والإدارة مقبولة، في حين يذهب ٤٧,٣ إلى أنها ممتازة، أما الذين يرون أنها سيئة فتبلغ نسبتهم ١٢,٧٪.

أما بالنسبة لكل دولة على حدة فقد جاءت النتائج على النحو التالي:

أ) السعودية:

يذهب ٥٥٪ من الصحفيين إلى أن العلاقة بين التحرير والإدارة مقبولة، كما يذهب ٣٠٪ منهم إلى أن العلاقة سيئة، على حين يذهب ١٥٪ منهم إلى أن العلاقة ممتازة، ويشير ذلك بوضوح إلى الصعوبات التي تواجه التنظيم في مجال العلاقات داخله، والذي يفترض أن تكون ممتازة، وتؤكد النسبة التي عبرت عن العلاقة السيئة بين التحرير والإدارة، ما خرج به الباحث من نتائج مبدئية من خلال الدراسة المتعمقة للعلاقات داخل التنظيم في المؤسسة الصحفية السعودية والتي تتصف بالتوتر والتنافر في بعض الأحيان، مما يؤثر سلباً في كفاءة التنظيم وفعاليته ويحد من وجود المحيط الملائم للعملية الإبداعية التي يتطلبها العمل الصحفي.

جدول رقم (٣٢)

رأي الصحفيين في مجتمعات الدراسة في طبيعة العلاقة

بين التحرير والإدارة داخل المؤسسة الصحفية

مجتمعات الدراسة	أقل من ٤ سنوات	من إلى ٨ سنوات	٨ سنوات فأكثر	الإتجاه العام
السعودية :				
- ممتازة.	٤٠,٠	-	١٢,٢	١٥,٠
- مقبولة.	٤٠,٠	٨٣,٣	٤٢,٤	٥٥,٠
- سيئة	٢٠,٠	١٦,٧	٤٤,٤	٣٠,٠
مصر:				
- ممتازة.	٢٨,٦	٦٢,٥	٢٨,٦	٣٧,٩
- مقبولة.	٧١,٤	٢٥,٠	٧١,٤	٥٨,٦
- سيئة	-	١٢,٥	-	٣,٥
المغرب:				
- ممتازة.	-	-	-	-
- مقبولة.	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
- سيئة	-	-	-	-
الإتجاه العام:				
- ممتازة.				٤٧,٣
- مقبولة.				٦١,٨
- سيئة				١٢,٧

ب) مصر:

يذهب ٥٨,٦٪ من الصحفيين إلى أن العلاقة بين التحرير والإدارة مقبولة، في حين يرى ٣٧,٩٪ أن العلاقة ممتازة، أما الذين يرون أن العلاقة سيئة فتبلغ نسبتهم ٣,٥٪ . وتؤكد هذه النتائج مع نتائج الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسة الصحفية المصرية أن العلاقات بين الإدارة والتحرير أكثر استقرار داخل التنظيم على نحو مرضٍ، على الرغم من وجود بعض الحالات الاستثنائية.

جـ) المغرب:

تؤكد اتجاهات عينة الصحفيين في المغرب أن العلاقة بين التحرير والإدارة مقبولة بنسبة ١٠٠٪.

وتمثل المؤسسة الصحفية في المغرب أكثرالمؤسسات الصحفية عينة الدراسة إستقراراً في العلاقات داخل التنظيم لصغر شبكة العلاقات، ومحدودية الإمكانات المادية والبشرية، ومحدودية الاهتمامات المهنية.

٢- أسباب العلاقة الجيدة بين التحرير والإدارة:

حاول الباحث في هذه الجزئية الوصول إلى العوامل التي تساعد على إيجاد الصيغة الجيدة بين التحرير والإدارة في مجال علاقاتهم داخل التنظيم، وقد قام الباحث بسؤال الصحفيين عن أسباب العلاقة الجيدة بين التحرير والإدارة، ويوضح الجدول رقم (٣٣) ترتيب الصحفيين – عينة الدراسة- لأسباب العلاقة الجيدة بين التحرير والإدارة،والذي يتضح من بياناته أن اللوائح المنظمة تأتي في المرتبة الأولى بنسبة ٣٤,٥٪، يليها العلاقات الشخصية بنسبة ٣٢,٧٪ على حين تأتي العلاقة الشخصية في الترتيب الثالث بنسبة ٢٠٪.

ويتضح من هذه النتائج أن العلاقات تقوم بدور مهم في تحديد طبيعة العلاقة بين التحرير والإدارة، وهو ما يشير إلى إحتمال تأثر التنظيم بطبيعة العلاقات الشخصية التي تتصف بالتقلب.

كما تدل بيانات الجدول على النتائج التالية بنسبة لكل مجتمع من مجتمعات الدراسة:

١) السعودية:

يأتي ترتيب الصحفيين في السعودية لأسباب العلاقة الجيدة بين التحرير والإدارة على النحو التالي:

* المرتبة الأولى: العلاقة الشخصية بنسبة ٥٥٪.

* المرتبة الثانية : العلاقة الشخصية واللوائح بنسبة ٣٠٪.

* المرتبة الثالثة : اللوائح المنظمة بنسبة ١٥٪.

وفي هذه النتائج دلائل واضحة عن مدى تحكم العلاقة الشخصية في مستوى العلاقات داخل التنظيم، وهو ما يجعل العلاقات التنظيمية، عرضة للتأثر سلباً وإيجاباً بمستوى العلاقة الشخصية بين قطبي المؤسسة، ويؤكد بالتالي أن المؤسسة السعودية أكثر تأثراً في هذا المجال من المجتمعات الأخرى.

جدول رقم (٣٣)

رأي الصحفيين في مجتمعات الدراسة في

أسباب العلاقة الجيدة بين التحرير والإدارة

مجتمعات الدراسة	أقل من ٤ سنوات	من إلى ٨ سنوات	٨ سنوات فأكثر	الإتجاه العام
السعودية :				
- العلاقة الشخصية.	٢٠,٠	٦٦,٦	٦٦,٧	٥٥,٠
اللوائح المنظمة.	٢٠,٠	١٦,٧	١١,١	١٥,٠
- السببان معاً.	٦٠,٠	١٦,٧	٢٢,٢	٣٠,٠
مصر:				
- العلاقة الشخصية.	-	-	-	-
اللوائح المنظمة.	٣٣,٣	٨٧,٥	٧١,٤	٥٥,٢
- السببان معاً.	٥٨,٣	١٢,٥	٢٨,٦	٢٠,٧
المغرب:				
- العلاقة الشخصية.	-	-	-	-
اللوائح المنظمة.	-	-	-	-
- السببان معاً.	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
الاتجاه العام:				
- العلاقة الشخصية.				٢٠,٠
اللوائح المنظمة.				٣٤,٥
- السببان معاً.				.٣٢,٧

مصر:

يأتي ترتيب اتجاه الصحفيين في مصر نحو أسباب العلاقة الجيدة بين التحرير والإدارة على النحو التالي:

* المرتبة الأولى: اللوائح المنظمة بنسبة ٥٥,٢٪.

* المرتبة الثانية : اللوائح المنظمة والعلاقات الشخصية بنسبة ٢٠,٧٪.

وهو ما يشير إلى ضبط العلاقات داخل التنظيم من خلال اللوائح المنظمة للعمل، بما يجعلها أكثر استقراراً ويحميها من مزاجية العلاقات الشخصية.

المغرب:

يجمع الصحفيون في المغرب على أن أسباب العلاقة الجيدة بين التحرير والإدارة تعود إلى وجود اللوائح المنظمة والعلاقة الشخصية معاً، ويلاحظ أن العلاقات داخل التنظيم في المؤسسة الصحفية المغربية مستقر، وتؤكد الدراسة التي قام بها الباحث للمؤسسة الصحفية المغربية أن الفضل في استقرار العلاقة يعود بالدرجة الأولى إلى وجود قيادة واحدة للإدارة والتحرير في ظل مؤسسة محدودة الإمكانات المادية والبشرية، وليس كما تقول عينة الدراسة إن السبب وجود اللوائح المنظمة للعلاقة المنظمة للعلاقة الشخصية، إذ تنعدم الوئح المنظمة للعمل داخل المؤسسة الصحفية المغربية نظراً لأن الحجم للمؤسسة وأنشطتها لا تحتم وجود مثل هذه اللوائح.

رابعاً: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة:

يعد التنظيم غير الرسمي من أهم مكونات التنظيم، لذلك يجد هذا النوع من التنظيم إهتماماً من قبل الباحثين في مجال الإدارة، وتكمن أهميته في الدور الذي يقوم به داخل التنظيم الرسمي، والذي يؤثر سلباً أو إيجاباً في عالية التنظيم وكفاءته، وتركز الدراسات الإدارة على معرفته ومحاولة الإستفادة منه بما يخدم أهداف التنظيم الرسمي للمؤسسة.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لمعرفة أثرالتظيمات غير الرسمية في سير العمل الصحفي، ومدى تأثير عدد من الشخصيات القيادية في المؤسسة الصحفية في العملية اليومية الإدارية والصحفية، وتوصل الباحث إلى التائج التالية:

١- التنظيم غير الرسمي وسير العمل الصحفي:

يوضح الجدول رقم (٣٤) مدى موافقة الصحفيين في مجتمعات الدراسة على أن تسيير العمل الصحفي لا يتم من خلال التنظيم الرسمي وتدل بياناته على أن ٤٧,٣٪

من الصحفيين في مجتمعات الدراسة يرون أن التنظيمات غير الرسمية تقوم بالتدخل في سير العمل الصحفي، ويتضح من هذه النسبة مدى تأثير التنظيمات غير الرسمية في التنظيم الرسمي خصوصاً في مصر والمغرب، ومن خلال دراسة الباحث لهذه الجزئية من واقع المؤسسات الصحفية عينة الدراسة، وجد أن أهم قيادات التنظيم غير الرسمي في مصر هم كبار الكتاب والصحفيين، ووجد الطبقة نفسها تمارس تأثيراً في سير العمل الصحفي في السعوديةو ولكن بنسبة أقل لمحدودية عددها، أما في المغرب فتبرز القيادات الحزبية على رأس مكونات التنظيم غير الرسمي، نظراً لعدم وجود الصحفيين والكتاب قياساً إلى السعودية ومصر.

كما تدل البيانات التفصيلية الخاصة بكل مجتمع من مجتمعات الدراسة على تقارب نسبة الموافقة بين السعودية (٤٥٪) مصر (٤١,٤٪) بالرغم من أن تأثير التنظيم غير الرسمي في مصر أقوى نسبياً من السعودية.

كما يلاحظ أيضاً ازدياد النسبة في المغرب (٨٣,٣٪)، وهو ما أكدته دراسة الباحث باستخدام أسلوب الملاحظة بالمشاركة خصوصاً تأثير القيادات الحزبية.

جدول رقم (٣٤)

مدى موافقة عينة الصحفيين في مجتمعات الدراسة على أن تسيير العمل الصحفي لا يتم من خلال التنظيم الرسمي فقط وإنما من خلال التنظيم غير الرسمي

السنوات	السعودية	مصر	المغرب	
أقل من ٤ سنوات	٦٠,٠	٣٥,٧	١٠٠,٠	
٤ - ٨	١٦,٧	٥٠,٠	٥٠,٠	
٨ فأكثر	٥٥,٦	٤٢,٨	١٠٠,٠	
الإتجاه العام	٤٥,٠	٤١,٤	٨٣,٣	٤٧,٣

٢- الشخصيات غير الرسمية المؤثرة في سير العمل الصحفي والإداري اليومي:

تؤدي بعض الشخصيات الصحفية والإدارية بالمؤسسة دوراً مؤثراً في سير العمل الصحفي والإداري دون أن تستند في ذلك إلى منصب رسمي معين، وتتحول بذلك إلى قادة رأي لها تأثيرها وسيطرتها على مجريات العمل بالمؤسسة مما يزيد من قوة التنظيم غير الرسمي.

وقد قام الباحث بسؤال الصحفيين في المؤسسات عينة الدراسة عن الشخصيات التي تؤثر في العمل الصحفي واليومي بهدف معرفة مدى تأثير غير الرسمي على العمل، ويعرض الباحث فيما يلي النتائج الخاصة بهذه الجزئية.

أ) الشخصيات المؤثرة على سير العمل الصحفي اليومية:

سئلت مجموعة المبحوثين عن الشخصيات الرسمية وغير الرسمية المؤثرة في سير العمل الصحفي اليومي ودرجة تأثيرها، ويوضح الجدول التالي رقم (٣٥) الإجابات الخاصة بهذا السؤال في مجتمعات الدراسة، والذي يتضح من بياناته أن رئيس التحرير يؤثر بدرجة عالية جداً في سيرالعمل الصحفي اليومي، وهي نتيجة منطقية؛ نظراً لأن رئيس التحرير يمثل التنظيم الرسمي الأساسي في العملية الصحفية.

جدول رقم (٣٥)

الشخصيات المؤثرة على العمل الصحفي اليومي في مجتمعات

الدراسة ودرجة تأثيرها من وجهة نظر الصحفيين

الشخصية	مدى التأثير	السعودية	مصر	المغرب	الاتجاه العام
رئيس التحرير	كبير	١٠٠	٩٨,٨	١٠٠	٩٤,٥
	متوسط				–
	محدود		٧,٢		٣,٦
	لا تأثير				
المدير العام	كبير		١٥,٤		٧,٣
	متوسط	١٠	٧,٧		٧,٣
	محدود	٣٥	٤٢,٣		٣٢,٧
	لا تأثير	٥٥	٣٤,٦	١٠٠	٤٧,٣
رئيس مجلس الإدارة	كبير		٣٧,١		١٨,٢
	متوسط	٥	٢٥,٩		١٤,٥
	محدود	١٠	٢٢,٢		١٤,٥
	لا تأثير	٨٥	١٤,٨		٣٨,٢
كبار الكتاب والصحفيين	كبير	٢٥	٢٦,٩		٢١,٨
	متوسط	٢٥	٣٤,٦		٢٥,٥
	محدود	٢٥	٢٣,١		٢٠,٠
	لا تأثير	٢٥	١٥,٤		٢٧,٣

أما الشخصيات الأخرى التي لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالتحرير أو التي لا تتولى وظيفة رسمية فقد اتضح أن لها تأثيراً – يختلف من مجتمع إلى مجتمع – في سير العمل الصحفي اليومي، مما يعني أن التنظيم غير الرسمي يمارس دوراً مؤثراً في المؤسسات الصحفية وذلك على النحو التالي:

- يمارس كبار الكتاب والصحفيين تأثيراً واضحاً في سير العمل الصحفي اليومي؛ إذ يؤكد حوالي ٢٢٪ من الصحفيين أنهم يؤثرون بدرجة كبيرة، ويظهر ذلك بنسبة متوازنة في كل من السعودية ومصر، كما يرون أنهم يمارسون تأثيراً بدرجة متوسطة بنسبة ٣٥٪ في مصر، ٢٥٪ في السعودية، أي أن أكثر من نصف العينة يرون أنهم يؤثرون تأثيراً ملحوظاً في سير العمل الصحفي اليومي، وهو ما يشير إلى قوة التنظيم غير الرسمي – الممثلة في كبار الكتاب والصحفيين الذين لا يتولون مناصب رسمية – في كل من السعودية ومصر.
- أما بالنسبة لرئيس مجلس الإدارة فتوضح البيانات زيادة تأثيره في مصر قياساً إلى السعودية، نظراً لأنه رئيس التحرير في الوقت نفسه، أما في السعودية فيقل تأثيره بدرجة واضحة؛ إذ يذهب ٨٥٪ إلى أنه لا يمارس أي تأثير.
- يلاحظ أيضاً أن المدير العام يمارس تأثيراً بنسبة أقل، وأن تأثيره في مصر أعلى نسبياً من تأثيره في السعودية، مما يشير إلى أن القيادة الإدارية تمثل أحد مكونات التنظيم غير الرسمي في مجال العمل الصحفي وإن كانت بدرجة محدودة نسبياً.

ب) الشخصيات المؤثرة في سير العمل الإداري اليومي:

سئلت مجموعة المبحوثين عن الشخصيات الرسمية وغير الرسمية المؤثرة في سير العمل الإداري اليومي ودرجة تأثيرها، ويوضح الجدول التالي رقم (٣٦) الإجابات الخاصة بهذا السؤال في مجتمعات الدراسة، والذي يتضح من بياناته أن المدير العام في السعودية ورئيس مجلس الإدارة في مصر يؤثران بدرجة عالية جداً في سير العمل الإداري اليومي، وهي نتيجة منطقية باعتبارهما يمثلان التنظيم الرسمي في العملية الإدارية.

جدول رقم (٣٦)

الشخصيات المؤثرة في سيرالعمل الإداري اليومي في

مجتمعات الدراسة ودرجة تأثيرها من وجهة نظر الصحفيين

الشخصية	مدى التأثير	السعودية	مصر	المغرب	الاتجاه العام
رئيس التحرير	كبير	٢٠	٤٥,٨		٢٧,٣
	متوسط	٢٥	١٢,٥		١٤,٥
	محدود	٢٥	١٦,٧	١٠٠	٢٧,٣
	لا تأثير	١٠	٢٥,٠		١٤,٥
المدير العام	كبير	٨٠	٦٥,٤		٧٠,٩
	متوسط		٧,٧		٣,٦
	محدود		١١,٥		٥,٥
	لا تأثير		١٥,٤	١٠٠	٧,٣
رئيس مجلس الإدارة	كبير		٨٠,٠		٣٦,٤
	متوسط	٥	٨,٠		٥,٥
	محدود	٧٥	٤,٠		٢٩,١
	لا تأثير	٥	٨,٠		٥,٥
كبار الكتاب والصحفيين	كبير		١٢,٦		٥,٥
	متوسط		٢٠,٨		٩,٢
	محدود	٨٠	٢٠,٨		٩,٢
	لا تأثير		٤٥,٨	١٠٠	٦٠,٠

أما الشخصيات الأخرى التي لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالإدارة فقط اتضح أن لها تأثيراً على سير العمل الإداري، مما يشير إلى تأثير التنظيم غير الرسمي نسبياً في العمل الإداري وذلك على النحو التالي:

- يمارس رئيس التحرير في السعودية ومصر تأثيراً واضحاً على سير العمل الإداري اليومي، ويظهر ذلك واضحاً في مصر نظراً لأن رئيس التحرير هو نفسه رئيس مجلس الإدارة، أما في السعودية فتصل نسبة الموافقة على أنه يمارس تأثيراً كبيراً إلى ٢٠٪ وتأثيراً متوسطاً إلى ٢٥٪ مما يعني أن القيادة الصحفية تمثل أحد مكونات التنظيم غير الرسمي في مجال العمل الإداري.
- أما كبار الكتاب والصحفيين فلا يمارسون تأثيراً واضحاً في سير العمل الإداري اليومي مقارنة بتأثيرهم على سير العمل الصحفي.

وتؤكد هذه النتائج مجتمعة ما أشارت إليه الجزئية السابقة عن مدى موافقة ٤٧,٣٪ من الصحفيين أن التنظيمات غير الرسمية تقوم بالتدخل في سير العمل اليومي بالمؤسسة.

الفصل الثامن

فاعلية التنظيم ومستوى الأداء الصحفي

الفصل الثامن

فاعلية التنظيم ومستوى الأداء الصحفي

يعرض الباحث في هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بمدى ارتباط مستوى الأداء الصحفي بفاعلية التنظيم في المؤسسات الصحفية في مجتمعات الدراسة، وذلك من حيث العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الصحفي وتقويمه، ومستوى الأداء الصحفي الحالي، وسمات التنظيم الفعال، والمشكلات والعوامل المؤثرة في هذه الفعالية وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

* المبحث الأول : الجوانب التنظيمية المؤثرة في مستوى الأداء الصحفي.

* المبحث الثاني: فاعلية التنظيم في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة.

المبحث الأول

الجوانب التنظيمية المؤثرة في مستوى الأداء الصحفي

يتناول الباحث في هذا المبحث الجوانب التنظيمي المؤثرة في مستوى الأداء الصحفي وتطبيقاتها في واقع الممارسة العملية في المؤسسات الصحفية في مجتمع الدراسة، حيث يعرض للعوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء الصحفي، ولتقويم الأداء الصحفي، وأخيراً لمستوى الأداء الصحفي في ظل التنظيمات الحالية للمؤسسات الصحفية.

أولاً: العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الصحفي:

يعرض الباحث في هذه الجزئية نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها في المؤسسات الصحفية عينة الدراسةلمعرفة اتجاه الصحفيين حول العوامل المؤثة في الأداء الصحفي، والتي حصرها الباحث في المجموعة التالية:

- سمعة المؤسسة.
- البيئة الداخلية للعمل.
- شخصية الرئيس المباشر.
- التنظيم الرسمي.
- شخصية رئيس التحرير.
- تشجيع شخصيات خاج التنظيم الرسمي (التنظيم غير الرسمي).
- العلاقات الإنسانية في العمل.
- الطموح الشخصي.

وقد أوضحت الدراسة الميدانية النتائج التالية:

١- اتجاه الصحفيين في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة نحو ترتيب العوامل المؤثرة في الأداء الصحفي في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٣٧) اتجاه الصحفيين في مجتمعات الدراسة نحوترتيب العوامل المؤثرة في الأداء الصحفي في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة، والذي تدل بياناته على أن ترتيب هذه العوامل يأتي على النحو التالي:

* المرتبة الأولى: شخصية رئيس التحرير بنسبة ١٦,٢٪.
* المرتبة الثانية : بيئة العمل الداخلية بنسبة ١٥,٨٪.
* المرتبة الثالثة : سمعة المؤسسة بنسبة ١٥,٣٪.
* المرتبة الرابعة : شخصية الرئيس المباشر بنسبة ١٤,٤٪.
* المرتبة الخامسة : الطموح الشخصي بنسبة ١١,٧٪.
* المرتبة السادسة : العلاقات الإنسانية في العمل بنسبة ١١٪.
* المرتبة السابعة : التنظيم الرسمي بنسبة ٨,٥٪.
* المرتبة الثامنة : تشجيع شخصيات خارج التنظيم الرسمي بنسبة ٧,١٪.

جدول رقم (٣٧)

الاتجاه العام للصحفيين في دول الدراسة

تجاه العوامل المؤثرة في الأداء الصحفي

مجتمعات الدراسة	أقل من ٤ سنوات	من إلى ٨ سنوات	٨ سنوات فأكثر	الاتجاه العام
شخصية رئيس التحرير	٢١,٠	١٢,٠	٢٠,٢	١٦,٢
بيئة العمل الداخلية	١٦,٤	١٥,٥	١٤,٩	١٥,٨
سمعة المؤسسة	١٢,١	١٧,٦	١٤,٠	١٥,٣
شخصية الرئيس المباشر	١٢,٩	١٤,٧	٢١,١	١٤,٤
الطموح الشخصي	١٠,٩	٥,٧	–	١١,٧
العلاقات الإنسانية في العمل	١١,٥	٩,٦	٤,٤	١١,٠
التنظيم الرسمي	٨,٥	١٣,٨	١٠,١	٨,٥
تشجيع شخصيات خارج التنظيم الرسمي	٦,٧	١١,١	١٥,٣	٧,١

كما تدل بيانات الجدول على وجود تباين بين فئات الصحفيين تجاه الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة في الأداء الصحفي، وذلك على النحو التالي:

- بينما تأتي شخصية رئيس التحرير في مقدمة العوامل المؤثرة في الأداء الصحفي لدى الفئة الأولى تأتي سمعة المؤسسة في المرتبة الأولى لدى الفئة الثانية، وتأتي شخصية الرئيس المباشر في المرتبة الأولى لدى الفئة الثالثة.
- وبينما تأتي بيئة العمل الداخلية في المرتبة الثانية لدى الفئتين الأولى والثانية تأتي شخصية التحرير في ذات المرتبة لدى الفئة الثالثة.
- بينما تأتي شخصية الرئيس المباشر في المرتبة الثالثة لدى الفئتين الأولى والثانية يأتي تشجيع شخصيات من خارج التنظيم الرسمي في المرتبة الثالثة لدى الفئة الثالثة.
- وبينما تأتي سمعة المؤسسة في المرتبة الرابعة لدى الفئة الأولى يأتي التنظيم الرسمي في المرتبة الرابعة لدى الفئة الثانية، في الوقت الذي تأتي بيئة العمل في المرتبة ذاتها لدى الفئة الثالثة
- بينما تأتي العلاقات الإنسانية في العمل في المرتبة الخامسة لدى الفئة الأولى تأتي شخصية التحرير في ذات المرتبة لدى الفئة الثانية، وسمعة المؤسسة لدى الفئة الثالثة في المرتبة نفسها.
- وبينما يأتي الطموح الشخصي في المرتبة السادسة لدى الفئة الأولى، يأتي تشجيع شخصيات من خارج التنظيم الرسمي في ذات المرتبة لدى الفئة الثانية، والتنظيم الرسمي لدى الفئة الثالثة.
- بينما يأتي التنظيم الرسمي في المرتبة السابعة لدى الفئة الأولى تأتي العلاقات الإنسانية في المرتبة السابعة لدى الفئتين الثانية والثالثة.
- وبينما يأتي تشجيع شخصيات من خارج التنظيم في المرتبة الثامنة لدى الفئة الأولى يأتي الطموح الشخصي في ذات المرتبة لدى الفئة الثانية.

ومن هذه النتائج، ومن الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة باستخدام أسلوب الملاحظة بالمشاركةتتضح عدة نتائج من أهمها:

- يقوم اتجاه فئات الصحفيين في مجتمعات الدراسة نحو العوامل المؤثرة في الأداء الصحفي على نظرة ذاتية بنيت على أساس الثغرات الموجودة في التنظيم الحالي والتي ترى العينة أنهاتمثل عائقاً أمامها في سبيل الارتقاء بالأداء الصحفي، أو سبباً لضعف الإدارة.
- يبرز عامل سمعة المؤسسة بشكل أكبر في المؤسسة الصحفية المصرية تليها المؤسسة الصحفية السعودية، وتنعدم في المؤسسة الصحفية المغربية، إذ يحل محلها سمعة الحزب.
- تتفق فئات العينة على أن عامل شخصية رئيس التحرير، أو الرئيس المباشر من أهم العوامل في الأداء الصحفي، مما يؤكد أهمية العناية بوظيفة رئيس التحرير بشكل خاص ومراعاة تكوينها بما يكفل مستوى أعلى من الأداء وذلك عند اختيار شخصية شاغلها.

وتشير هذه النتيجة كذلك إلا أن العلاقات الشخصية والصفات الشخصية هي المحرك الأول للأداء الصحفي، وهوما قد يعكس قصور التنظيمات الحالية في ربط الأداء الفردي في المؤسسة بالنظام العام عموماً، وما يفسر التذبذب في أداء الأفراد عن تغير القيادات في المؤسسات الصحفية.

٢- اتجاه الصحفيين في السعودية نحو العوامل المؤثرة في الأداء الصحفي:

يوضح الجدول رقم (٣٨) ترتيب الصحفيين في السعودية للعوامل المؤثرة في التنظيم – من حيث الأهمية النسبية – والذي تدل بياناته على أن هذا الترتيب يأتي على النحو التالي:

* المرتبة الأولى : شخصية رئيس التحرير بنسبة ٢١٪.
* المرتبة الثانية : بيئة العمل الداخلية بنسبة ١٦,٤٪.
* المرتبة الثالثة : شخصية الرئيس المباشر بنسبة ١٢,٩٪.
* المرتبة الرابعة : سمعة المؤسسة بنسبة ١٢,١٪.
* المرتبة الخامسة : العلاقات الإنسانية في العمل بنسبة ١١,٥٪.
* المرتبة السادسة : الطموح الشخصي بنسبة ١٠,٩٪.
* المرتبة السابعة : التنظيم الرسمي بنسبة ٨,٥٪.
* المرتبة الثامنة : تشجيع شخصيات من خارج التنظيم بنسبة ٦,٧٪.

جدول رقم (٣٨)

الإتجاه العام للصحفيين في السعودية نحو

العوامل المؤثرة في الأداء الصحفي

مجتمعات الدراسة	أقل من ٤ سنوات	من إلى ٨ سنوات	٨ سنوات فأكثر	الإتجاه العام
شخصية رئيس التحرير	٢٠,٥	١٨,٩	٢٢,٩	٢١,٠
بيئة العمل الداخلية	١٣,٤	١٨,٥	١٦,٥	١٦,٤
شخصية الرئيس المباشر	١٢,٩	٨,٩	١٥,٨	١٢,٩
سمعة المؤسسة	١١,٧	٨,٩	١٤,٨	١٢,١
العلاقات الإنسانية في العمل	١٢,٣	١٥,١	٨,٢	١١,٥
الطموح الشخصي	١١,٧	١٦,١	٦,٧	١٠,٩
التنظيم الرسمي	١١,٧	٨,٩	٦,٣	٨,٥
تشجيع شخصيات خارج التنظيم الرسمي	٥,٨	٤,٧	٨,٨	٦,٧

كما تدل البيانات على وجود تباين بين فئات الصحفيين، وذلك على النحو الآتي:

- تأتي شخصية رئيس التحرير في مقدمة العوامل المؤثرة في الأداء الصحفي لدى فئات العينة ولكن بنسب مختلفة بلغت ٢٠,٥٪ لدى الفئة الأولى ، و ١٨,٩٪ لدى الفئة، و ٢٢,٩٪ لدى الفئة الثالثة.
- تأتي بيئة العمل الداخلية في المرتبة الثانية لدى فئات العينة، وبنسب مختلفة بلغت ١٣,٤٪ لدى الفئة الأولى، ١٨,٥٪ لدى الفئة الثانية، ١٦,٥٪ لدى الفئة الثالثة.
- بينما تأتي شخصية الرئيس المباشر في المرتبة الثالثة لدى الفئة الأولى بنسبة ١٢,٩٪ يأتي الطموح الشخصي في المرتبة نفسها لدى الفئة الثانية بنسبة ١٦,١٪، وشخصية الرئيس المباشر لدى الفئة الثالثة بنسبة ١٥,٨٪.

- تأتي العلاقات الإنسانية في العمل في المرتبة الرابعة لدى الفئة الأولى بنسبة ١٢,٣٪، ولدى الفئة الثانية بنسبة ١٥,١٪على حين يأتي عامل سمعةالمؤسسة في المرتبة الرابعة لدى الفئة الثالثة بنسبة ١٤,٨٪.
- بينما تأتي سمعة المؤسسة والتنظيم الرسمي والطموح الشخصية في المرتبة الخامسة لدى الفئة الأولى بنسبة ١١,٧٪ تأتي سمعة المؤسسة، وشخصية الرئيس المباشروالتنظيم الرسمي في المرتبة الخامسة لدى الفئة الثانية بنسبة ٨,٩٪، ويأتي تشجيع شخصيات من خارج التنظيم الرسمي في المرتبة ذاتها لدى الفئة الثالثة بنسبة ٨,٨٪.
- يأتي التشجيع من خارج التنظيم في المرتبة السادسة بنسبة ٥,٨٪ للفئة الأولى، وبنسبة ٤,٧٪ لدى الفئة الثانية لكن تأتي العلاقات الإنسانية في العمل في ذات المرتبة لدى الفئة الثالثة بنسبة ٨,٢٪.
- يأتي عامل الطموح الشخصية في المرتبة السابعة لدى الفئة الثالثة بنسبة ٦,٧٪،ويأتي عامل التنظيم الرسمي في المرتبة الثامنة لدى الفئة الثالثة بنسبة ٦,٣٪.

٣- اتجاه الصحفيين في مصر نحو العوامل المؤثرة في الأداء الصحفي:

يوضح الجدول رقم (٣٩) ترتيب الصحفيين في مصر للعوامل المؤثرة على الأداء الصحفي- من حيث الاتجاه العام- والذي تدل بياناته على أن هذا الترتيب على النحو التالي:

* المرتبة الأولى : سمعة المؤسسة بنسبة ١٧,٦٪.
* المرتبة الثانية : بيئة العمل الداخلية بنسبة ١٥,٥٪.
* المرتبة الثالثة : شخصية الرئيس المباشر بنسبة ١٤,٧٪.
* المرتبة الرابعة : التنظيم الرسمي بنسبة ١٣,٨.
* المرتبة الخامسة: شخصية رئيس التحرير بنسبة ١٢٪.
* المرتبة السادسة: تشجيع شخصيات من خارج التنظيم بنسبة ١١,١٪.
* المرتبة السابعة : العلاقات الإنسانية في العمل بنسبة ٩,٦٪.
* المرتبة الثامنة : الطموح الشخصي بنسبة ٥,٧٪.

جدول رقم (٣٩)

الاتجاه العام للصحفيين في مصر نحو

العوامل المؤثرة في الأداء الصحفي

مجتمعات الدراسة	أقل من ٤ سنوات	من٤ إلى ٨ سنوات	اكثر من ٨ سنوات	الاتجاه العام
سمعة المؤسسة	١٧,٥	١٨,٣	١٦,٨	١٧,٦
بيئة العمل الداخلية	١٤,٠	١٦,٩	١٦,٤	١٥,٥
شخصية الرئيس المباشر	١٥,٠	١٣,٧	١٥,٢	١٤,٧
التنظيم الرسمي	١٤,٨	١٠,٢	١٦,١	١٣,٨
شخصية رئيس التحرير	١٠,٩	١٣,٧	١٢,٢	١٢,٠
تشجيع شخصيات خارج التنظيم الرسمي	١٢,٢	١٠,٩	٩,٣	١١,١
العلاقات الإنسانية في العمل	١٠,٠	١٠,٩	٧,٤	٩,٦
الطموح الشخصي	٥,٤	٥,٣	٦,٦	٥,٧

كما تدل بيانات الجدول على وجود تباين في اتجاه الصحفيين نحو العوامل المؤثرة في الأداء الصحفي – من حيث الأهمية – وذلك على النحو التالي:

- يأتي عامل سمعة المؤسسة في مقدمة العوامل لدى جميع فئات الصحفيين ولكن بنسب مختلفة تصل إلى ١٧,٥٪ للفئة الأولى، ١٨,٣٪ للفئة الثانية، ١٦,٨٪ للفئة الثالثة، وهي إشارة لأهمية اسم المؤسسة وتاريخها والتي تنفرد بها الصحافة المصرية خاصة مؤسسة الأهرام التي أجريت عليها الدراسة الميدانية.
- بينما تأتي شخصية الرئيس المباشر في المرتبة الثانية لدى الفئة الأولى بنسبة ١٥٪ تأتي بيئة العمل الداخلية في ذات المرتبة لدى الفئة الثانية بنسبة ١٦,٩٪ ، ولدى الفئة الثالثة بنسبة ١٦,٤٪.

- وبينما يأتي التنظيم الرسمي في المرتبة الثالثة لدى الفئة الأولى بنسبة ١٤,٨٪، ولدى الفئة الثالثة بنسبة ١٦,١٪ تأتي شخصية الرئيس المباشر في ذات المرتبة لدى الفئة الثانية بنسبة ١٣,٧٪.
- بينما تأتي بيئة العمل الداخلية في المرتبة الرابعة لدى الفئة الأولى بنسبة ١٤٪ تأتي العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وتشجيع شخصيات من خارج التنظيم في المرتبة نفسها لدى الفئة الثانية بنسبة ١٠,٩٪ ، وشخصية الرئيس المباشر في ذات المرتبة لدى الفئة الثالثة بنسبة ١٥,٢٪.
- وبينما تأتي شخصية رئيس التحرير في المرتبة السادسة لدى الفئة الأولى بنسبة ١٠,٩٪ يأتي الطموح الشخصي في ذات المرتبة لدى الفئة الثانية بنسبة٥,٣٪، ويأتي تشجيع شخصيات من خارج التنظيم لدى الفئة الثالثة بنسبة ٩,٣٪.
- تأتي العلاقات داخل التنظيم في المرتبة السابعة لدى الفئة الأولى بنسبة ١٠٪ ولدى الفئة الثالثة بنسبة ٧,٤٪.

٤- اتجاه الصحفيين في المغرب نحو العوامل المؤثرة في الأداء الصحفي:

يوضح الجدول رقم (٤٠) ترتيب اتجاه الصحفيين في المغرب نحو العوامل المؤثرة في الأداء الصحفي – من حيث الأهمية النسبية – والذي تدل بياناته على أن هذا الترتيب يأتي على النحو التالي:

* المرتبة الأولى: شخصية الرئيس المباشر بنسبة ٢١,١٪.
* المرتبة الثانية : شخصية رئيس التحريربنسبة ٢٠,٢٪.
* المرتبة الثالثة : تشجيع شخصيات من خارج التنظيم بنسبة ١٥,٣٪.
* المرتبة الرابعة : بيئة العمل الداخلية بنسبة ١٤,٩٪.
* المرتبة الخامسة: سمعة المؤسسة بنسبة ١٤٪.
* المرتبة السادسة: التنظيم الرسمي بنسبة ١٠,١٪.
* المرتبة السابعة: العلاقات الإنسانية في العمل بنسبة ٤,٤٪.

جدول رقم (٤٠)

الاتجاه العام للصحفيين في المغرب نحو

العوامل المؤثرة في الأداء الصحفي

مجتمعات الدراسة	أقل من ٤ سنوات	من ٤ إلى ٨ سنوات	٨ سنوات فأكثر	الاتجاه العام
شخصية الرئيس المباشر	٢١,٧	١٩,٠	٢٢,٤	٢١,١
شخصية الرئيس التحرير	٢١,٠	١٩,٠	١٥,٦	٢٠,٢
تشجيع شخصيات خارج التنظيم الرسمي	١٨,٩	١٩,٠	١٦,٨	١٥,٣
بيئة العمل الداخلية	-	١٦,٧	١٨,٧	١٤,٩
سمعة المؤسسة	١٨,٩	١٤,٤	١٢,٢	١٤,٠
التنظيم الرسمي	١٨,٩	-	-	١٠,١
العلاقات الإنسانية في العمل	-	١١,٩	٩,٣	٤,٤

كما تدل بيانات الجدول على وجود تباين بين فئات الصحفيين تجاه العوامل المؤثرة في الأداء الصحفي – من حيث الأهمية النسبية – وذلك على النحو الآتي:

- تجمع الفئات على أن شخصية الرئيس المباشر تأتي في المقدمة بنسبة ٢١,٧٪ لدى الفئة الأولى، و ١٩٪ لدى الفئة الثانية، و ٢٢,٤٪ لدى الفئة الثالثة، في حين تأتي شخصية رئيس التحرير وتشجيع شخصيات من خارج التنظيم في المرتبة ذاتها لدى الفئة الثانية بنسبة ١٩٪.
- بينما تأتي شخصية رئيس التحرير في المرتبة الثانية لدى الفئة الأولى بنسبة ٢١٪ تأتي بيئة العمل الداخلية في ذات المرتبة لدى الفئتين الثانية والثالثة بنسبة ١٦,٧٪ لدى الثانية، و ١٨,٧٪ لدى الثالثة.
- بينما تأتي سمعة المؤسسة، والتنظيم الرسمي وتشجيع شخصيات من خار التنظيم في المرتبة الثالثة لدى الفئة الأولى بنسبة٩ ,١٨٪ تأتي سمعة المؤسسة بنسب ١٤,٢٪

في المرتبة الثالثة لدى الفئة الثانية، ويأتي تشجيع شخصيات من خارج التنظيم في المرتبة الثالثة لدى الفئة الثالثة بنسبة ١٦,٨٪.

- بينما تأتي العلاقات الإنسانية في المرتبة الرابعة لدى الفئة الثانية بنسبة ١١,٩٪ تأتي شخصية رئيس التحرير في ذات المرتبة لدى الفئة الثالثة بنسبة ١٥,٦٪.

ثانياً: تقويم الأداء وقياسه في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة عن الأسس والأساليب المتبعة في المؤسسة الصحفية لقياس وتقويم الأداء في سعيها لرفع مستوى الأداء الصحفي لديها توصل الباحث لمجموعة النتائج والمؤشرات التالية:

١- تنعدم المقاييس العلمية للأداء في المؤسسات الصحفية، وتحديدا فيما يتعلق بالأداء الصحفي.

٢- تدرك بعض القيادات أهمية وجود أدوات لتقويم الأداء الصحفي وقياسه، لذلك وجد الباحث تلك القيادات تأخذ بمبدأ تقويم الأداء ولكن على أسس غير علمية في المقام الأول على الاعتبارات الشخصية.

٣- لا توجد قواعد محددة لعملية التحفيز؛ وتمارس في الواقع بالأسلوب الشخصي.

ومن خلال هذه النتائج يرى الباحث أن غياب هذا الجزء من العلمية التنظيمية يؤثر سلباً في مستوى أداء الأنشطة الصحفية في المؤسسات الصحفية.

ثالثاً: تأثير التنظيمات الحالية في مستوى الأداء في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة:

ينطلق الباحث في هذه الجزئية من افتراض ارتباط مستوى الأداء الصحفي بالتنظيم، وقام باختبار هذه العلاقة عن طريق طرح الجملة التالية على المبحوثين من الصحفيين في مجتمعات الدراسة:

"التنظيم الحالي يساعد الصحفي على تحقيق المستوى المتميز والعالي من الأداء".

وقد جاءت موافقة عينة الصحفيين في مجتمعات الدراسة على هذه العبارة على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (٤١) والذي يتضح منه أن درجة الموافقة الاجمالي عينات الدراسة بلغت ٣٠,٩٪، وهي تشمل درجات الموافقة في مختلف الدراسة والتي بلغت ٥٪ في السعودية، ٤٤,٨٪ في مصر، و ٥٠٪ في المغرب.

جدول رقم (٤١)

مدى موافقة عينة الصحفيين في مجتمعات الدراسة على أن التنظيم الحالي يساعد الصحفي على تحقيق المستوى المتميز والعالي من الأداء

السنوات	السعودية	مصر	المغرب
أقل من ٤ سنوات	٢٠,٠	٥٠,٠	-
٤ - ٨	-	٢٥,٠	-
أكثر من ٨	-	٥٧,١	١٠٠
الاتجاه العام	٥,٠	٤٤,٨	٥٠,٠
الاتجاه العام	٣٠,٩		

ومن هذه النتائج، ومن الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة باستخدام الملاحظة بالمشاركة يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

١- تدل درجة الموافقة الضئيلة في المؤسسة الصحفية السعودية على أن التنظيم الحالي في واقعه لا يساعد الصحفي على المستوى المتميز والعالي من الأداء.

٢- تدل النسب المتوسطة للموافقة في عينة مصر، والمغرب على أن التنظيم الحالي لا يساعد الصحفي بشكل تام على الأداء الصحفي المتميز والعالي.

٣- كما تؤكد الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث غياب هدف تطوير مستوى الأداء وتحسينه وبالذات في الجانب الصحفي، وهو ما يعرف بتنمية الفاعلية الفردية في التنظيم، ويرجع الباحث هذا للأسباب التالية:

* عدم وضوح أهداف التنظيم.
* غياب الدراسات العلمية التطبيقية في مجال تنمية الأداء الصحفي، واقتصار الدراسات العامة الموجودة على الجوانب النظرية.

المبحث الثاني

فاعلية التنظيم في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة

يتناول الباحث في هذا المبحث الأخير من الجزء الخاص بنتائج الدراسة الميدانية قضية فاعلية التنظيم وتطبيقاتها في واقع الممارسة العملية في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة.

ويشمل هذا المبحث النتائج الخاصة بترتيب سمات التنظيم الفعال من وجهة نظر القيادات الصحفية والإدارية في مجتمعات الدراسة، وأهم العوامل المؤثرة في فاعلية التنظيم، ثم يختتم المبحث بعرض أهم المشكلات التي تؤثر في فاعلية التنظيم في المؤسسات الصحفية.

أولاً: سمات التنظيم الفعال:

يعرض الباحث في هذه الجزئية نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بآراء القيادات الصحفية والإدارية في مجتمعات الدراسة تجاه سمات التنظيم الفعال، والتي حصرها الباحث في المجموعة التالية:

- سمات التنظيم الفعال يعكس أهداف المؤسسة.
- التنظيم الفعال يفصل بين الأنشطة الإعلامية والإدارية.
- التنظيم الفعال يحدد السلطات والمسؤوليات لكل مستوى إداري.
- التنظيم الفعال يحث على الإبداع والإبتكار.
- التنظيم الفعال يوائم بين احتياجات الفرد والمؤسسة.
- التنظيم الفعال يحدد التبعية الإدارية والفنية بوضوح.

- التنظيم الفعال يمكن من التفويض.
- التنظيم الفعال يحدد نطاق إشراف ملائم.

وقد جاءت الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١ - آراء القيادات الصحفية والإدارية في مجتمعات الدراسة في سمات التنظيم الفعال:

يوضح الجدول رقم (٤٢) ترتيب سمات التنظيم الفعال من حيث الأهمية لدى القيادات الصحفية والإدارية في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة، وتدل بياناته على أن الترتيب على النحو التالي:

* المرتبة الأولى : يعكس أهداف المؤسسة بنسبة ٩٠,٣٪.

* المرتبة الثانية: يفصل بين الأنشطة الإعلامية والإدارية، ويحدد السلطات والمسؤوليات، ويوائم بين احتياجات الفرد والمؤسسة، ويحدد التبعية الإدارية والفنية بوضوح، ويمكن من التفويض، بنسبة ٧١٪ كل منها.

* المرتبة الثالثة : يحث على الإبداع والابتكار، ويحدد نطاق إشراف ملائم بنسبة ٦٤,٥٪ لكل منهما.

* المرتبة الرابعة : يركز روح المبادرة بنسبة ٦,٤٪.

جدول رقم (٤٢)

الاتجاه العام للقيادات الصحفية والإدارية في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة نحو سمات التنظيم

سمات التنظيم	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
يعكس أهداف المؤسسة	٨٠,٠	١٠٠,٠	٩٠,٣
يفصل بين الأنشطة الإعلامية والإدارية	٥٣,٣	٨٧,٥	٧١,٥
يحدد السلطات والمسؤوليات لكل مستوى إداري	٥٣,٣	٨٧,٥	٧١,٠
يوائم بين إحتياجات الفرد والمؤسسة	٦٦,٧	٧٥,٠	٧١,٠
يحدد التبعية الإدارية والفنية بوضوح	٥٣,٣	٨٧,٥	٧١,٠
يمكن من التفويض	٦٦,٧	٧٥,٠	٧١,٠
يحث على الإبداع والإبتكار	٦٠,٠	٦٨,٧	٦٤,٥
يحدد نطاق إشراف ملائم	٤٦,٧	٨١,٣	٦٤,٥
يركز على روح المبادرة	-	١٢,٥	٦,٤

وتدل البيانات على وجو د تباين في اتجاهات القيادات الإدارية والصحفية نحو سمات التنظيم الفعال – من حيث درجة الأهمية – وذلك على النحو التالي:

- تأتي السمة الخاصة بأن التنظيم يعكس أهداف المؤسسة في مقدمة سمات التنظيم الفعال بنسبة ٨٠٪ لدى القيادات الصحية، ١٠٠٪ لدى القيادات الإدارية.
- بينما تأتي سمة المواءمة بين احتياجات الفرد والمؤسسة، وسمة أنه يمكن من التفويض في المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى القيادات الصحفية بنسبة ٦٦,٧٪ تأتي السمات الخاصة بأنه يفصل بين الأنشطة الإعلامية والإدارية ويحدد السلطات

والمسؤوليات لكل مستوى إداري، ويحدد التبعية الإدارية والفنية بوضوح في المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى القيادات الصحفية بنسبة ٨٧,٥٪.

- بينما تأتي سمة الحث على الإبداع والابتكار في المرتبة الثالثة لدى القيادات الصحفية بنسبة ٦٠٪ تأتي سمة تحديد نطاق إشراف ملائم في ذات المرتبة لدى القيادات الإدارية بنسبة ٨١,٣٪.
- وبينما تأتي سمة الفصل بين الأنشطة الإعلامية والإدارية، وسمة تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مستوى إداري، وسمة تحديد التبعية الإدارية والفنية بوضوح في المرتبة الرابعة لدى القيادات الصحفية بنسبة ٥٣,٣ تأتي سمة المواءمة بين احتياجات الأفراد والمؤسسة، وسمة التمكين من التفويض في المرتبة الرابعة لدى القيادات الإدارية بنسبة ٧٥٪.
- بينما تأتي سمة تحديد نطاق إشراف ملائم في المرتبة الخامسة بنسبة ٤٦,٧٪ لدى القيادات الصحفية تأتي سمة الحث على الإبداع والإبتكار بنسبة ٦٨,٧٪ لدى القيادات الإدارية.

ومن خلال هذه النتائج، ومن الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة باستخدام الملاحظة بالمشاركة تتضح مجموعة النتائج التالية:

- يفتقد كثير من المؤسسات الصحفية عينة الدراسة عدداً من سمات التنظيم الفعال – من أهمها:

* الحث على الإبداع والابتكار.
* المواءمة بين احتياجات الفرد والمؤسسة.
* التركيز على روح المبادرة.

ويرجع الباحث هذا إلى غياب المفهوم العلمي والشامل للتنظيم ومبادئه، ومع غياب هذه السمات أو ضعفها أمر نسبي يختلف من مجتمع لآخر.

وعموماً فإن هذه النتيجة تتفق والنتائج السابقة التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسات الصحفية عينة الدراسة في مجتمعات الدراسة المختلفة.

- على الرغم من اتفاق القيادات الصحفية والإدارية على أن أهم سمات التنظيم الفعال هو أن يعكس أهداف المؤسسة فإن الواقع التنظيمي للمؤسسات الصحفية عينة الدراسة يؤكد أن التنظيمات الحالية لديها لا تعكس أهداف المؤسسة بدرجة واضحة.

- تهمل القيادات الصحفية في مجتمعات الدراسة سمة التركيز على روح المبادرة، ويرى الباحث أن هذا ناتج عن قناعات ترسخت لدى الصحفيين – خصوصاً الأجيال المتقدمة – تقوم على السيطرة المطلقة على العملية الصحفية، والتي يرون من خلالها أن بروز روح المبادرة يخرج عن إطارها بل يهدد عمليات السيطرة التي يجب أن تتميز بها الصحافة، حتى لا يجدون أنفسهم عرضة للمساءلة.

٢- آراء القيادات الصحفية والإدارية في السعودية في سمات التنظيم الفعال:

يوضح الجدول رقم (٤٣) القيادات الصحفية والإدارية في السعودية نحو ترتيب سمات التنظيم الفعال – من حيث الأهمية – على النحو التالي:

* المرتبة الأولى : يحدد السلطات والمسؤوليات لكل مستوى إداري، ويحدد التبعية الإدارية والفنية بنسبة ٨, ٨١٪ لكل منهما.

* المرتبة الثانية : يعكس أهداف المؤسسة، ويمكن من التفويض ويحدد نطاق إشراف ملائم بنسبة ٦, ٦٣ لكل منها.

* المرتبة الثالثة : يفصل بين الأنشطة الإعلامية والإدارية، ويوائم بين احتياجات الفرد والمؤسسة بنسبة ٥, ٥٤ لكل منهما.

* المرتبة الرابع : يحث على الإبداع والابتكار بنسبة ٤, ٤٥٪.

* المرتبة الخامسة: يركز على روح المبادرة بنسبة ٣, ١٨٪.

جدول رقم (٤٣)

الاتجاه العام للقيادات الصحفية والإدارية في المملكة العربية السعودية تجاه سمات التنظيم الفعال

سمات التنظيم	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
يحدد السلطات والمسؤوليات لكل مستوى إداري	٦٠	١٠٠,٠	٨١,٨
يحدد التبعية الإدارية والفنية بوضوح	٦٠	١٠٠,٠	٨١,٨
يعكس أهداف المؤسسة	٤٠	١٠٠,٠	٦٣,٦
يمكن من التفويض	٤٠	٨٣,٣	٦٣,٦
يوفر نطاق إشراف ملائم	٤٠	٨٣,٣	٦٣,٦
يفصل بين الأنشطة الإعلامية والإدارية	٤٠	٦٦,٧	٥٤,٥
يحث على الإبداع والابتكار	٢٠	٦٦,٧	٤٥,٤
يركز على روح المبادرة	-	٣٣,٣	١٨,٣
يوائم بين احتياجات الفرد والمؤسسة	٤٠	٦٦,٧	٥٤,٥

وتدل بيانات الجدول على وجود تباين في اتجاهات القيادات الصحفية والإدارية في السعودية نحو سمات التنظيم الفعال – من حيث درجة الأهمية – وذلك على النحو التالي:

- بينما تأتي سمة تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مستوى إداري، وسمة تحديد التبعية الإدارية والفنية بوضوح في مقدمة سمات التنظيم الفعال لدى القيادات الصحفية بنسبة ٦٠٪ تأتي سمة أنه يعكس أهداف المؤسسة، وسمة تحديد السلطات

والمسؤوليات وسمة تحديد التبعية الإدارية والفنية في مقدمة سمات التنظيم الفعال لدى القيادات الإدارية بنسبة ١٠٠٪.

- وبينما تأتي سمات أن التنظيم يعكس أهداف المؤسسة، ويفصل بين الأنشطة الإدارية والإعلامية، ويوائم بين احتياجات الفرد والمؤسسة، ويمكن من التفويض، ويوفر نطاق إشراف ملائم في المرتبة الثانية لدى القيادات الصحفية تأتي سمة التمكين من التفويض، وسمة توفير نطاق إشراف ملائم في المرتبة الثانية لدى القيادات الإدارية بنسبة ٨٣,٣٪.
- بينما تأتي سمة الحث على الإبداع والابتكار في المرتبة الثالثة بنسبة ٢٠٪ لدى القيادات الصحفية تأتي في ذات المرتبة لدى القيادات الإدارية سمات الفصل بين الأنشطة الإعلامية والإدارية، والحث على الإبداع والابتكار والمواءمة بين احتياجات الفرد والمؤسسة بنسبة ٦٦,٧٪.
- وبينما لا تذكر القيادات الصحفية سمة التركيز على روح المبادرة تأتي هذه السمة في المرتبة الرابعة لدى القيادات الإدارية بنسبة ٣٣,٣٪.

٣- آراء القيادات الصحفية والإدارية في مصر في سمات التنظيم الفعال:

يوضح الجدول التالي رقم (٤٤) آراء القيادات الصحفية والإدارية في مصر نحو ترتيب سمات التنظيم الفعال – من حيث الأهمية النسبية – على النحو التالي:

* المرتبة الأولى : يعكس أهداف المؤسسة بنسبة ١٠٠٪.
* المرتبة الثانية : يوائم بين احتياجات الفرد والمؤسسة بنسبة ٨٧,٥٪.
* المرتبة الثالثة : يفصل بين الأنشطة الإعلامية والإدارية ويحدد السلطات والمسؤوليات بنسبة ٨١,٢٪ لكل منها.
* المرتبة الرابعة: يمكن من التفويض، ويحدد التبعية الإدارية والفنية بوضوح،ويحث على التجديد والإبداع بنسبة ٧٥٪ لكل منها.
* المرتبة الخامسة : يوفر نطاق إشراف ملائم بنسبة ٦٢,٥٪.

جدول رقم (٤٤)

الاتجاه العام للقيادات الصحفية والإدارية في

مؤسسة مصر تجاه سمات التنظيم الفعال

سمات التنظيم	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الإتجاه العام
يعكس أهداف المؤسسة	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
يوائم بين احتياجات الفرد والمؤسسة	٨٧,٥	٨٧,٥	٨٧,٥
يفصل بين الأنشطة الإعلامية والإدارية	٦٢,٥	١٠٠,٠	٨١,٢
يحدد السلطات والمسؤوليات لكل مستوى إداري	٦٢,٥	١٠٠,٠	٨١,٢
يمكن من التفويض	٨٧,٥	٦٢,٥	٧٥,٠
يحث على الإبداع والابتكار	٨٧,٥	٦٢,٥	٧٥,٠
يحدد التبعية الإدارية والفنية بوضوح	٦٢,٥	٨٧,٥	٧٥,٠
يوفر نطاق إشراف ملائم	٣٧,٥	٨٧,٥	٦٢,٥

كما تدل بيانات الجدول على وجود تباين بين اتجاهات القيادات الإدارية والصحفية نحو سمات التنظيم الفعال – من حيث الأهمية النسبية وذلك على النحو التالي:

- بينما تأتي سمة أن التنظيم يعكس أهداف المؤسسة في المرتبة الأولى لدى القيادات الصحفية بنسبة ١٠٠٪ تأتي سمات أن يعكس أهداف المؤسسة، ويفصل بين الأنشطة الإدارية والإعلامية بوضوح، ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل مستوى إداري في المرتبة الأولى بنسبة ١٠٠٪ لدى القيادات الإدارية.

- وبينما تأتي سمة أنه يمكن من التفويض، وسمة الحث على الإبداع والابتكار، وسمة المواءمة بين احتياجات الفرد والمؤسسة في المرتبة الثانية بنسبة ٥, ٨٧٪ لدى القيادات الصحفية تأتي سمة توفير نطاق إشراف ملائم، وسمة المواءمة بين احتياجات الأفراد والمؤسسة، وسمة تحديد التبعية الإدارية والفنية في المرتبة الثانية لدى القيادات الإدارية بنسبة ٥, ٨٧٪.

- بينما تأتي سمة الفصل بين الأنشطة، وسمة تحديد السلطات والمسؤوليات، وسمة تحديد التبعية الإدارية والفنية في المرتبة الثالثة لدى القيادات الصحفية بنسبة ٥, ٦٢٪ تأتي سمة التفويض، وسمة الحث على الإبداع في المرتبة الثالثة لدى القيادات الإدارية بنسبة ٥, ٦٢٪.

٤- آراء القيادات الصحفية والإدارية في المغرب في سمات التنظيم الفعال:

يوضح الجدول التالي رقم (٤٥) آراء القيادات الصحفية والإدارية في المغرب في ترتيب سمات التنظيم الفعال – من حيث الأهمية النسبية- على النحو التالي:

* المرتبة الأولى: يعكس أهداف المؤسسة، ويحدد التبعية الإدارية والفنية بوضوح بنسبة ١٠٠٪.

* المرتبة الثانية : يفصل بين الأنشطة الإعلامية والإدارية، ويمكن من التفويض، ويوفر نطاق إشراف ملائم، ويوائم بين إحتياجات الأفراد والمؤسسة بنسبة ٧٥٪ لكل منها.

* المرتبة الثالثة : يحث على التجديد والإبداع بنسبة ٥٠٪.

* المرتبة الرابعة: يحدد السلطات والمسؤوليات بنسبة ٢٥٪.

جدول رقم (٤٥)

الاتجاه العام للقيادات الصحفية والإدارية

في المغرب تجاه سمات التنظيم الفعال

سمات التنظيم	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
يعكس أهداف المؤسسة	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
يحدد التبعية الإدارية والفنية بوضوح	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
يفصل بين الأنشطة الإعلامية والإدارية	٥٠,٠	١٠٠,٠	٧٥,٠
يمكن من التفويض	٥٠,٠	١٠٠,٠	٧٥,٠
يوفر نطاق إشراف ملائم	٥٠,٠	١٠٠,٠	٧٥,٠
يوائم بين احتياجات الأفراد والمؤسسة	٥٠,٠	١٠٠,٠	٧٥,٠
يحث على الإبداع والابتكار	-	١٠٠,٠	٥٠,٠
يحدد السلطات والمسؤوليات لكل مستوى إداري	-	٥٠,٠	٢٥,٠

كما تدل بيانات الجدول على وجود تباين بين اتجاهات القيادات الإدارية والصحفية نحو ترتيب سمات التنظيم الفعال – من حيث الأهمية النسبية – وذلك على النحو التالي:

- بينما تأتي سمة أن التنظيم يعكس أهداف المؤسسة، ويحدد التبعية الإدارية والفنية في المرتبة الأولى لدى القيادات الصحفية بنسبة ١٠٠٪ تأتي سمة أنه يعكس أهداف المؤسسة، وسمة الفصل بين الأنشطة، وسمة التفويض، وسمة الإشراف الملائم، وسمة الحث على الإبداع، وسمة المواءمة بين احتياجات الفرد والمؤسسة، وسمة تحديد التبعية الإدارية والفنية في المرتبة الأولى لدى القيادات الإدارية بنسبة ١٠٠٪.

- وبينما تأتي سمة الفصل بين الأنشطة ، وسمة التفويض، وسمة الإشراف الملائم، وسمة المواءمة بين احتياجات الفرد والمؤسسة في المرتبة الثانية لدى القيادات الصحفية بنسبة ٥٠٪ تأتي سمة تحديد السلطات والمسؤوليات في المرتبة الثانية لدى القيادات الإدارية بنسبة ٥٠٪.
- لم تذكر القيادات الصحفية سمة تحديد السلطات والمسؤوليات، وسمة الإبداع والإبتكار.

ثانياً: العوامل المؤثرة في فاعلية التنظيم:

تشير الدراسة النظرية التي قام بها الباحث إلى وجود عدة عوامل تؤثر في كفاءة التنظيم وفعاليته، يمكن حصرها في:

- العوامل الإقتصادية.
- العوامل السياسية.
- العوامل التشريعية.
- العوامل التقنية.
- العوامل الاجتماعية.

ويختلف مستوى تأثير هذه العوامل باختلاف ظروف مجتمعات الدراسة، ويعرض الباحث في هذه الجزئية النتائج التي توصل إليها من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة فيما يتعلق بالأهمية النسبية لكل عامل من هذه العوامل في مجتمعات الدراسة وفي كل مجتمع منها.

١- ترتيب العوامل المؤثرة في فاعلية التنظيم في مجتمعات الدراسة:

يوضح الجدول التالي رقم (٤٦) ترتيب العوامل المؤثرة في فاعلية التنظيم في مجتمعات الدراسة من وجهة نظر القيادات الإدارية والصحفية، والذي تدل على أن هذا الترتيب يأتي على النحو التالي:

* المرتبة الأولى : العوامل الاقتصادية بنسبة ٣٥,١٪.

* المرتبة الثانية : العوامل التقنية بنسبة ٢٣,٦٪.

* المرتبة الثالثة : العوامل التشريعية بنسبة ٢٠,٥٪.

* المرتبة الرابعة: العوامل السياسية بنسبة ١٥,٦٪.

*المرتبة الخامسة: العوامل الاجتماعية بنسبة ١٢,٣٪.

جدول رقم (٤٦)

الاتجاه العام للقيادات الصحفية والإدارية في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة نحو ترتيب العوامل البيئية حسب درجة تأثيرها في التنظيم الإداري في المؤسسة الصحفية

العوامـــــل	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
العوامل الإقتصادية	٣٣,٥	٣٢,٣	٣٥,١
العوامل التقنية	٢٠,٦	٢٣,٥	٢٣,٦
العوامل التشريعية	١٦,٥	٢١,٢	٢٠,٢
العوامل السياسية	١٦,٥	١٢,٨	١٦,٥
العوامل الإجتماعية	١٢,٨	١٠,٢	١٢,٣

ويرى الباحث أنه بالرغم من أن العوامل الاقتصادية احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة التأثير على فاعلية التنظيم إلا أن نسبة الموافقين أقل من الواقع الفعلي؛ إذ تؤكد الممارسة العملية في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة أن درجة تأثير هذه العوامل أكبر بكثير من النسبة التي يحصلت عليها.

٢- أما بالنسبة لكل مجتمع من مجتمعات الدراسة فجاءت النتائج على النحو التالي:

أ) المملكة العربية السعودية:

يوضح الجدو التالي رقم (٤٧) أن العوامل الاقتصادية تأتي في مقدمة العوامل التي تؤثر في التنظيم في المؤسسة الصحفية السعودية حسب الاتجاه العام للقيادات الصحفية والإدارية بنسبة ٣٢,٢٪ ، تليها العوامل التقنية في المرتبة الثانية بنسبة ٢٢,٨٪، ثم العوامل التشريعية في المرتبة الثالثة بنسبة ١٧,٩٪.

أما العوامل الاجتماعية فتأتي في المركز الرابع بنسبة ١٥,٤٪،ثم تأتي العوامل السياسية في المرتبة الأخيرة بنسبة ١١,٧٪.

ويلاحظ الباحث اتفاق كل من القيادات الصحفية والإدارية في ترتيب العوامل حسب درجة تأثيرها في التنظيم.

جدول رقم (٤٧)

الاتجاه العام للقيادات الصحفية والإدارية في المملكة العربية السعودية تجاه ترتيب العوامل البيئية حسب درجة تأثيرها في التنظيم الإداري في المؤسسة الصحفية

العوامـــــل	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
العوامل الإقتصادية	٣٣,٨	٣٠,٧	٣٢,٢
العوامل التقنية	٢٢,٥	٢٣,١	٢٢,٨
العوامل التشريعية	١٥,٥	١٩,٨	١٧,٩
العوامل الاجتماعية	١٦,٩	١٤,٣	١٥,٤
العوامل السياسية	١١,٣	١٢,١	١١,٧

ب) مصر:

يوضح الجدول رقم (٤٨) أن العوامل الاقتصادية تأتي في المقدمة بنسبة ٣٢,٤٪ من الإتجاه العام، يليها في المرتبة الثانية من حيث التأثير العوامل السياسية بنسبة ٢٠,٤٪ أماالعوامل التشريعية فتأتي في المرتبة الثالثة بنسبة ١٩,٤٪ من إتجاه العينة ، يليها العوامل التقنية في المرتبة الرابعة بنسبة ١٨,٩٪ ، أما أقل العوامل تأثيراً حسب الإتجاه العام فهي العوامل الإجتماعية.

جدول رقم (٤٨)

الاتجاه العام للقيادات الصحفية والإدارية في مصر واتجاه ترتيب العوامل البيئية حسب درجة تأثيرها في التنظيم الإداري في المؤسسة

العوامـــــل	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الإتجاه العام
العوامل الاقتصادية	٣٥,٩	٣٣,٠	٣٢,٤
العوامل السياسية	٢٨,١	١٤,٣	٢٠,٤
العوامل التشريعية	١٥,٧	٢٢,٣	١٩,٤
العوامل التقنية	١٤,٧	٢١,٤	١٨,٤
العوامل الاجتماعية	٥,٦	١٧,٨	١٢,٤

جـ) المغرب:

يوضح الجدول رقم (٤٩) اتفاق كل من القيادات الصحفية والإدارية على ترتيب العوامل المؤثرة في التنظيم وأولوياتها، حيث تأتي العوامل الاقتصادية في المرتبة الأولى بنسبة ٣٢,١٪ تليها العوامل التقنية بنسبة ٣٠,٢٪، ثم العوامل التشريعية والعوامل الاجتماعية في المرتبة الثالثة بنسبة ٢٠,٧٪، وأخيراً العوامل السياسية في المرتبة الرابعة بنسبة ٥,٧٪.

جدول رقم (٤٩)

الاتجاه العام للقيادات الصحفية والإدارية في مؤسسة المغرب اتجاه ترتيب العوامل البيئية حسب درجة تأثيرها في التنظيم الإداري في المؤسسة

العوامـــــل	صحفيين	إداريين	الاتجاه العام
العوامل الاقتصادية	٣٤,٦	٢٩,٦	٣٢,١
العوامل التقنية	٣٠,٧	٢٩,٦	٣٠,٢
العوامل الاجتماعية	٢٦,٩	١٤,٨	٢٠,٧
العوامل التشريعية	٢٣,٤	١٨,٦	٢٠,٧
العوامل السياسية	٣,٨	٧,٤	٥,٧

ثالثاً: أهم المشكلات المؤثرة في فاعلية التنظيم:

يختتم الباحث هذا المبحث بعرض وتحليل النتائج الخاصة بآراء القيادات الصحفية والإدارية في المؤسسات الصحفية عينة الدراس في أهم المشكلات التي تؤثر في فاعلية التنظيم وكفاءته وذلك على النحو التالي:

١ - أهم المشكلات المؤثرة في فاعلية التنظيم في مجتمعات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٥٠) ترتيب القيادات الصحفية والإدارية في مجتمعات الدراسة للمشكلات المؤثرة في فاعلية التنظيم، وتدل بياناته على أن هذه الترتيب يأتي على النحو التالي:

* المرتبة الأولى : عدم تحديد الاحتياجات البشرية بنسبة ٥,٦٤٪ .

* المرتبة الثانية : غياب التنظيم العلمي بنسبة ٣٨,٧،وعدم متابعة التطورات التنظيمية في المؤسسات المماثلة بنسبة ٣٨,٧٪.

* المرتبة الثالثة : تأثر التنظيم برغبات الأفراد بنسبة ٥,٣٥٪.

* المرتبة الرابعة : عدم وضوح أهداف المؤسسة ٢,٣٢٪.

* المرتبة الخامسة: عدم وجود دليل للتنظيم بنسبة ٦,٢٢٪.

* المرتبة السادسة: عدم التحديد الرسمي للصلاحيات بنسبة ١,١٦٪، وعدم تطور نظم وحوافز العمل بنسبة ١,١٦ .

* المرتبة السابعة : الصراع داخل التنظيم بنسبة ٤,٦٪.

جدول رقم (٥٠)

الاتجاه العام للقيادات الصحفية والإدارية في المؤسسات

عينة الدراسة نحو ترتيب أهم المشكلات المؤثرة في فاعلية التنظيم

مشكلات التنظيم	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الإتجاه العام
عدم تحديد الاحتياجات البشرية	٦٠,٠	٦٨,٧	٦٤,٥
غياب التنظيم العلمي الشامل	٧٣,٣	٦,٢	٣٨,٧
عدم متابعة التطورات التنظيمية في المؤسسات المماثلة	٤٠,٠	٣٧,٥	٣٨,٧
تأثر التنظيم برغبات الأفراد	٦,٧	٦٢,٥	٣٥,٥
عدم وضوح أهداف المؤسسة	٥٣,٣	١٢,٥	٣٢,٢
عدم وجود دليل تنظيمي	-	٤٣,٧	٢٢,٦
عدم التحديد الرسمي للصلاحيات	٣٣,٣	-	١٦,١
عدم تطور نظم وحوافز العمل	٦,٧	٢٥,٠	١٦,١
الصراع داخل التنظيم	١٣,٣	-	٦,٤

كما تدل بيانات الجدول على وجود تباين بين اتجاه القيادات الصحفية والإدارية في مجتمعات الدراسة نحو ترتيب مشكلات التنظيم على النحو التالي:

- بينما تأتي مشكلة غياب التنظيم العلمي الشامل في المرتبة الأولى لدى القيادات الصحفية بنسبة ٧٣,٣٪ تأتي مشكلة عدم تحديد الاحتياجات البشرية في المرتبة الأولى لدى القيادات الإدارية بنسبة ٦٨,٧٪.
- وبينما تأتي مشكلة عدم تحديد الاحتياجات البشرية في المرتبة الثانية بنسبة ٦٠٪ لدى القيادات الصحفية تأتي مشكلة تأثر التنظيم برغبات الأفراد في المرتبة الثانية لدى القيادات الإدارية بنسبة ٦٢,٥٪.

- بينما تأتي مشكلة عدم وضوح أهداف المؤسسة في المرتبة الثالثة لدى القيادات الصحفية بنسبة ٥٣,٣٪ تأتي مشكلة عدم وجود دليل تنظيمي في المرتبة ذاتها لدى القيادات الإدارية بنسبة ٤٣,٧٪.
- وبينما تأتي مشكلة عدم متابعة التطورات التنظيمية في المؤسسات المماثلة في المرتبة الرابعة لدى القيادات الصحية بنسبة ٤٠٪ تأتي ذات المشكلة في المرتبة نفسها لدى القيادات الإدارية بنسبة ٣٧,٥٪.
- بينما تأتي مشكلة عدم التحديد الرسمي للصلاحيات في المرتبة الخامسة لدى القيادات بنسبة ٣٣,٣٪ تأتي مشكلة عدم تطور نظم وحوافز العمل في المرتبة الخامسة بنسبة ٢٥٪ لدى القيادات الإدارية.
- وبينما تأتي مشكلة الصراع داخل التنظيم في المرتبة السادسة لدى القيادات الصحفية بنسبة ١٣,٣٪ تأتي مشكلة عدم وضوح أهداف المؤسسة بنسبة ١٢,٥٪ لدى القيادات الإدارية.

ومن خلال هذه النتائج، ومن الدراسة التي قام بها الباحث في المؤسسات الصحفية بإستخدام المقابلة المفتوحة والملاحظة بالمشاركة يخلص الباحث إلى عدة نتائج من أهمها:

- تتأثر نظرة عينات الدراسة لحو أهمية المشكلة بطبيعة عمل كل عينة وبالمعاناة التي يعانيها كل منهما من التنظيم الحالي للمؤسسة.
- شمولية التنظيم وارتباطه بعدد من العوامل الداخلية والخارجية التي تحد أو تزيد من كفاءته وفاعلية، فالنتائج تبين تأثر التنظيم بالأهداف، ونظم العمل، ومتابعة التطورات التنظيمية خصوصاً في المؤسسات المماثلة، مما يعني أن فاعلية التنظيم وكفاءته تتحدد من خلال نظرة جزئية للعملية التنظيمية، فلا يعني مثلاً وضع التنظيم على أسس علمية مجردة دون النظر للعوامل الأخرى، أن التنظيم يتمتع بالكفاءة والفاعلية.

- على الرغم من أن الصراع داخل التنظيم لم يلق اهتمام القيادات الإدارية والصحفية في مجتمعات الدراسة إلا أن الواقع الفعلي للتنظيمات الحالية لعينة الدراسة والمؤسسات المماثلة يؤكد أن الصراع داخل التنظيم يأتي في مقدمة مشكلات التنظيم الفعال، ولذلك يلجأ الباحثون في التنظيم والإدارة إلى البحث في الصراع من حيث أسبابه ونتائجه على التنظيم، وكيف يمكن السيطرة عليه، وهو ما يعرف بدراسات إدارة الصراع.

وقد تأكد للباحث أن من أهم عوائق فاعلية التنظيم في مجتمعات الدراسة وجود الصراع السلبي داخل التنظيم، ويبرز ذلك من بشكل واضح في البيئة الصحفية السعوية على وجه التحديد.

- كما تؤكد النتائج أن جذب المؤسسات الصحفية للكفاءات الصحفية قليل ومحدود في نطاق ضيق، وهو ما يعني وجود ركود كبير في سوق المهنة الصحفية، مبرزاً مشكلة في غاية الأهمية تعاني منها التنظيمات الفعالة في مجتمعات الدراسة، ويرجع الباحث هذا الركود للأسباب التالية:

* ندرة الكفاءات اللازمة للمؤسسة الصحفية خصوصاً الصحف اليومية.
* تقدم المؤسسات شرط الولاء لها على الكفاءة.
* محدودية سوق الصحافة في مجتمعاتها، مما يقلل من الفرص المتاحة أمام المتخصص، ويقلل بالتالي من نسبة دوران العمل في هذا القطاع.

٢- رأي القيادات الصحفية والإدارية في المملكة العربية السعودية في المشكلات التي تؤثر في فاعلية التنظيم:

يوضح الجدول التالي رقم (٥١) رأي القيادات الصحفية في السعودية في ترتيب المشكلات المؤثرة في فاعلية التنظيم حسب الأهمية النسبية وذلك على النحوالتالي:

* المرتبة الأولى : عدم تحديد الاحتياجات البشرية بنسبة ٧٢,٧٪.
* المرتبة الثانية : غياب التنظيم العلمي الشامل بنسبة ٣١,٢٪.

* المرتبة الثالثة: عدم وضوح أهداف المؤسسة ويأتي التنظيم برغبات الأفراد بنسبة ٢٧,٣٪ لكل منهما.

* المرتبة الرابعة: عدم التحديد الرسمي للصلاحيات بنسبة ٩,١٪.

جدول رقم (٥١)

الاتجاه العام للقيادات الصحفية والإدارية في المملكة العربية السعودية نحو ترتيب أهم المشكلات المؤثرة في فاعلية التنظيم

مشكلات التنظيم	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
عدم تحديد الإحتياجات البشرية	٨٠,٠	٦٦,٨	٧٢,٧
غياب التنظيم العلمي الشامل	٦٠,٠	١٦,٧	٣٦,٤
عدم وضوح أهداف المؤسسة	٢٠,٠	٣٣,٣	٢٧,٣
تأثر التنظيم برغبات أفراد معينين	٢٠,٠	٣٣,٣	٢٧,٣
عدم التحديد الرسمي للصلاحيات	٢٠,٠	-	٩,١

ومن النتائج، ومن الدراسة التي قام بها الباحث للمؤسسات الصحفية السعودية مستخدماً أسلوب الملاحظة بالمشاركة يتضح الآتي:

- لم تشر القيادات الصحية والإدارية السعودية إلى عدد من المشكلات التنظيمية مثل:

* عدم تطور الحوافز ولوائح العمل، مع العلم أنه لا توجد في أي من المؤسسات الصحفية نظم محددة للحوافز كما لا توجد لوائح داخلية للعمل، وهي اللوائح التي نص النظام على وجودها.

* عدم متابعة التطور في التنظيمات المماثلة، وهو ما يتناقض مع الواقع الفعلي للمؤسسات الصحفية التي مر على معظم هياكلها الحالية أكثر من ٢٥ سنة منذ صدور نظام المؤسسات الصحفية السعودية، لم تتغير فيه هذه الهياكل.

ويرجع الباحث إهمال المشاكل السابقة إلى غياب النظرة الشاملة للتنظيم لدى أفراد العينة الذين يتصورون أن تلك المشاكل لا ترتبط بالتنظيم، وأن التنظيم – في تصورهم – هو الهيكل التنظيمي فقط.

٣- رأي القيادات الصحفية والإدارية في مصر في المشكلات التي تؤثر في فاعلية التنظيم:

يوضح الجدول رقم (٥٢) رأي القيادات الصحفية والإدارية في مصر في ترتيب المشكلات المؤثرة في فاعلية التنظيم- حسب درجة الأهمية-وذلك على النحو التالي:

* المرتبة الأولى : عدم متابعة التطورات التنظيمية في المؤسسات المماثلة بنسبة ٦٢,٥٪.
* المرتبة الثانية : غياب التنظيم العلمي الشامل وعدم وجود دليل تنظيمي بنسبة ٤٣,٧٪ لكل منهما.
* المرتبة الثالثة : عدم تحديد الاحتياجات البشرية بنسبة ٣٧,٥٪.
* المرتبة الرابعة: عدم التحديد الرسمي للصلاحيات، وعدم تطور نظم حوافز العمل بنسبة ٢٥٪ لكل منهما.
* المرتبة الخامسة: عدم وضوح أهداف المؤسسة والصراع داخل التنظيم بنسبة ١٢,٥٪ لكل منهما.

جدول رقم (٥٢)

الاتجاه العام للقيادات الصحفية والإدارية في مصر

نحو ترتيب أهم المشكلات المؤثرة في فاعلية التنظيم

مشكلات التنظيم	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
عدم متابعة التطورات التنظيمية في المؤسسات الأخرى المماثلة	٦٢,٥	٦٢,٥	٦٢,٥
عدم تحديد الاحتياجات البشرية	٥٠,٠	٧٥,٠	٣٧,٥
غياب التنظيم العلمي الشامل	٨٧,٥	-	٤٣,٧
عدم وجود دليل تنظيمي	-	٨٧,٥	٤٣,٧
عدم تطور نظم الحوافز	١٢,٥	٣٧,٥	٢٥,٠
عدم التحديد الرسمي للصلاحيات	٥٠,٠	-	٢٥,٠
عدم وضوح أهداف المؤسسة	١٢,٥	١٢,٥	١٢,٥
الصراع داخل التنظيم	٢٥,٠	-	١٢,٥

كما تدل بيانات الجدول على أن القيادات الإدارية لم تشر إلى ثلاث مشاكل تؤثر في فاعلية التنظيم وهي: الصراع داخل التنظيم، وعدم التحدي الرسمي للصلاحيات، وغياب التنظيم العلمي الشامل.

ومن خلال الدراسة التي قام بها الباحث للمؤسسة الصحفية المصرية يمكن تفسير ذلك بانعدام الصراع داخل إطار الإدارة، في الوقت الذي يتمتع التحرير باستقلالية شبه تامة، حيث إن حركة التحرير تتم في الغالب من خارج المؤسسة مما يعني أن الإدارة تتصور الصراع خارج المؤسسة دون أن يكون له تأثير في التنظيم، وهو ما يؤكد الواقع عكسه حيث إن الصراع يتم داخل المؤسسة، ويكون الحسم في الغالب خارج المؤسسة.

٤- رأي القيادات الصحفية والإدارية في المغرب نحو ترتيب المشكلات المؤثرة في فاعلية التنظيم:

يوضح الجدول رقم (٥٣) رأي القيادات الصحفية والإدارية في المغرب في ترتيب المشكلات المؤثرة في فاعلية التنظيم – من حيث الأهمية النسبية–وذلك على النحو التالي:

* المرتبة الأولى: عدم متابعة التطورات التنظيمية في المؤسسات المماثلة بنسبة ٥٠٪.
* المرتبة الثانية : غياب التنظيم العلمي الشامل وعدم وضوح أهداف المؤسسة وتأثر التنظيم برغبات الأفراد بنسبة ٢٥٪ لكل منها.

ويتضح من خلال هذه النتائج عدم وضوح المفهوم العلمي الشامل للتنظيم لدى القيادات الصحفية والإدارية في المغرب، وعلى قلة مشكلات التنظيم محدود الإمكانات في المغرب، وهذا أمر طبيعي في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها الصحافة المغربية.

جدول رقم (٥٣)

الاتجاه العام للقيادات الصحفية والإدارية في المغرب

نحو ترتيب أهم المشكلات المؤثرة في فاعلية التنظيم

مشكلات التنظيم	القيادات الصحفية	القيادات الإدارية	الاتجاه العام
عدم متابعة التطورات التنظيمية في المؤسسات المماثلة	٥٠,٠	٥٠,٠	٥٠,٠
عدم وضوح أهداف المؤسسة	-	٥٠,٠	٢٥,٠
تأثر التنظيم برغبات الأفراد	-	٥٠,٠	٢٥,٠
غياب التنظيم العلمي الشامل	٥٠,٠	-	٢٥,٠

الباب الثالث

الإطار التنظيمي المقترح للمؤسسات الصحفية

الباب الثالث

الإطار التنظيمي المقترح للمؤسسات الصحفية

يتضمن هذا الباب عرضاً لأهم نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية التي قام بها الباحث، والنموذج التصوري المثالي اذي يطرحه الباحث للمؤسسة الصحفية العصرية في ضوء مفهوم التنظيم الإبداعي للعمل الصحفي، وأهم التوصيات التي يرى الباحث أنها يمكن أن تسهم في ترشيد الجوانب التنظيمية في المؤسسة الصحفية.

ويتضمن هذا الباب فصلين على النحو التالي:

* الفصل التاسع : أهم نتائج الدراسة.

* الفصل العاشر : التنظيم المقترح للمؤسسات الصحفية وأهم التوصيات.

الفصل التاسع

أهم نتائج الدراسة

الفصل التاسع

أهم نتائج الدراسة

يعرض الباحث في هذا الفصل أهم النتائج التي خلص إليها من دراسته النظرية والتطبيقية على المجتمعات الثلاثة للدراسة.

وقد اتضح للباحث من جماع الدراسات الفرعية التي قام بها عن التنظيم بمفهومه العلمي الشامل ومبادئه ونظرياته ومكوناته المختلفة مدى إرتباط العمل الصحفي الإبداعي بمستوى التنظيم السائد في المؤسسة الصحفية، حيث خلص الباحث إلى نتيجة شاملة مؤداها أنه كلما ارتقى مستوى التنظيم السائد نحو التنظيم العلمي وعلى العكس كلما ابتعد التنظيم السائد عن الأسس العلمية والمفهوم الشامل والمثالية تدني مستوى الأداء الصحفي وزادت إمكانات فشل المطبوعة، وهو ما يؤكد أهمية الجانب الإداري في العمل الصحفي، كما يؤكد في ذات الوقت تكامل العملية التحريرية – بمختلف جوانبها – مع العملية الإدارية – بمختلف جوانبها – وجماعية العمل في المؤسسة الصحفية.

وحتى تتضح ملامح هذه النتيجة الشاملة يعرض الباحث النتائج الفرعية التي توصل إليها من خلال هذه الدراسة والتي تشير في مجملها إلى هذه النتيجة النهائية:

أولاً: النتائج الخاصة بمفهوم التنظيم:

١- تؤكد الدراسة غياب المفهوم العلمي الشامل للتنظيم في المؤسسة الصحفية، وأن المفهوم السائد يعد مفهوماً قاصراً يقوم على جانب واحد أو عدة جوانب يتكون منها المفهوم العلمي الشامل.

٢- تزداد الحاجة إلى التنظيم العلمي الشامل نتيجة لعدد من العوامل من أهمها:

- التكلفة المتزايدة للإنتاج الصحفي.
- المنافسة الشديدة بين المؤسسات الصحفية.
- المنافسة الشديدة من وسائل الإتصال الأخرى.
- متطلبات التطور التقني للعمل الصحفي.

٣- يعني المفهوم الشامل للتنظيم خدمة إصدارات المؤسسة وتحقيق الأهداف الإجتماعية والإقتصادية للمؤسسة.

٤- يتوقف التنظيم العلمي الشامل على تحديد أهداف المؤسسة ووضعها.

٥- أن تخلف المفهوم العلمي الشامل للتنظيم أمر نسبي، تختلف مظاهره من مؤسسة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، ومن قطاع إلى آخر.

٦- لا توجد وحدالخاصة بالتنظيم، كما تغيب الدراسات التنظيمية الإستشارية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمبادئ التنظيم:

١ - الهدف:

أ) عدم التحديد الدقيق لأهداف المؤسسة الصحفية، وعدم وضوحها لجميع قطاعات المؤسسة.

ب) تقوم أهداف المؤسسة الصحية على شعار الخدمة الإجتماعية أولاً.

جـ) أصبح الهدف الإقتصادي أكثر وضوحاً وإلحاحاً.

د) إسهام العاملين في تحديد الأهداف منعدمة.

هـ) لا يوجد إتفاق بين مختلف فئات المؤسسة على ترتيب أهداف المؤسسة.

و) جانب كبير من أهداف المؤسسة غير قابل للقياس إلى حد ما.

ز) يرتبط هدف الربح إرتباطاً طردياً بالأهداف الإجتماعية الأخرى.

حـ) ضعف إرتباط أهداف المؤسسة الصحفية بخصائص الصناعة الصحفية.

ط) لا تخضع أهداف المؤسسة للتغير الحادث في البنية العامة والخاصة للمؤسسات الصحفية.

٢- وحدة القيادة:

أ) تتميز المؤسسة الصحفية بوجود فئتين من القيادات هما: فئة القيادات الصحفية وفئة القيادات الإدارية.

ب) تعاني كثير من المؤسسات منعدم وضوح مبدأ وحدة القيادة مما يعرضها للاضطراب خصوصاً بالنسبة للعاملين في إدارة التحرير؛ إذ عليهم التعامل مع مستويين من القيادة، فنجد الصحفي مثلاً مسؤولا أمام رئيس التحرير والمدير العام.

جـ) الصراع السلبي بين الإدارة والتحرير نتيجة لعدم فهم كل من القطاعين لمهامه وحدود صلاحياته.

د) ينشأ الخلاف بين الإدارة والتحرير من ناحيتين:

* أن هناك قيادتين للمؤسسة إحداهما تفكر في المنتج الصحفي وترى النجاح مرتبطاً بتوفيرالإمكانات املائمة، والأخرى ترى أنها بحكم قيامها بتحصيل جميع دخول المؤسسة وبحكم تمثيلها لأعضاء المؤسسة (المالكين) يجب عليها ألا تستجيب لطلبات التحرير التي تتعارض ومبدأ الربح العائد.

* إرتباط رئيس التحرير بالجهات الرسمية في الدولة في الوقت الذي يكون مسؤولاً أمامجلس الإدارة الذي يمثله المدير العام في المؤسسات السعودية، أو يرأسه رئيس مجلس الإدارة في المؤسسات المصرية.

هـ) بعض القيادات الإدارية لا تعد نجاح التحرير نجاحاً خاصاً لها، لذلك تعمد إلى الإستثمار في مجالات أخرى يمكن أن ينسب النجاح فيها للقيادة الإدارية.

و) يؤدي الفصل بين وظيفتي رئيس التحرير وأعلى وظيفة إدارية في المؤسسة إلى زيادة فاعلية العمل للأسباب التالية:

* لأن كل وظيفة مهام وإختصاصات تختلف عن الأخرى.

* حتى لا تكون هناك مركزية في إتخاذ القرارات.

* لأنه يتعارض مع مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

* حتى يتفرغ رئيس التحرير لمهامه التحريرية.

٣- التخصص وتقسيم العمل:

أ) تأخذ المؤسسات الصحفية بهذا المبدأ، وكلما كبر حجم المؤسسة زاد التخصص وتقسيم العمل.

ب) يتصف تقسيم العمل بعدم الوضوح النسبي لعدم وجود للوائح المنظمة للعمل.

جـ) غالبية عينة الدراسة تؤيد الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل وترى أهميته.

د) يستدعي مبدأ التخصص وتقسيم العمل ضرورة وجود:

- التنسيق والتكامل بين الأجزاء المتخصص في المؤسسة.
- توصيف علمي للوظائف.
- توفير المعلومات بين القطاعات المختلفة صعوداً، وهبوطاً.

٤- السلطة والمسؤولية:

أ) تكافؤ السلطة والمسؤولية: لوحظ عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية؛ إذ لاحظ الباحث في حالات كثيرة غياب التكافؤ إذ يلقى على بعض العاملين بواجبات معينة دون منحهم القدر الكافي من السلطة اللازمة لأداء هذه الواجبات، كما يحدث أن يمنح العامل سلطة في حدود مقررة دون أن يدرك مقدار مسؤوليته عن إنجاز الواجبات التي من أجلها خول السلطة.

ب) تحديد السلطة: لا توجد لوائح رسمية تحدد السلطات عدا وظائف الإدارة العليا التي حددت مسؤولياتها من قبل الجهات الحكومية المختصة.

جـ) تدرج السلطة: يتعرض هذا المبدأ لتجاوزات كبيرة تحد من أهميته في مؤسسة صحفية واحدة على الأقل من عينات الدراسة، في الوقت الذي توجد تجاوزات محدودة لهذا المبدأ في المؤسسات الأخرى، ويرجح الباحث هذه التجا وزات إلى

عدم وجود اللوائح التي تحدد مهام كل وظيفة وسطاتها ومسؤولياتها خصوصاً وظائف الإدارة التنفيذية.

د) تفويض السلطة: ينحصر هذا المبدأ في الإدارة العليا، كما أن المناخ السائد في تنظيم المؤسسات الصحفية لا يشجع على تفويض السلطات، ويرجع الباحث هذا إلى تأثير فلسفة مجتمعات المؤسسات المختلفة تجاه وسائل الإعلام، ومسؤولية القيادات خصوصاً رئيس التحرير والمدير العام أو رئيس مجلس الإدارة أما الجهات المسؤولية مسؤولية تامة.

هـ) نطاق الإشراف: تؤكد الدراسة أن نطاق الإشراف الحالي ملائم ولا تعاني المؤسسة الصحية أي مشكلة في هذا الجانب.

وتؤكد بعض الدراسات المتخصصة أن نطاق الإشراف الملائمة للمؤسسة الصحية الكبيرة يكون في حدود ٧ – ٨ أفراد بالنسبة للأقسام الصحفية الرئيسة كحد أدنى.

القاعدة الأساسية في تشكيل الأقسام تقول: إن القسم يتكون كحد أدنى من: [(١)]

- مساعد رئيس القسم.
- مراسل داخلي.
- مراسل خارجي.
- خبير في شؤون القسم.

و) المركزية:

- تميل التنظيمات المختلفة لعينة الدراسة نحو المركزية، خصوصاً في الشؤون المالية وما يرتبط لها، مما يعني بالنسبة لكثير من المؤسسات الصحفية تكم السلطة الإدارية التي تتبعها المالية في القطاعات الأخرى.
- تغلب الفردية على كثير من التنظيمات عينة الدراسة في إتخاذ القرار، حيث تنحصر هذه العملية في رئيس التحرير والمدير العام (أو رئيس مجلس الإدارة في

---

(١) س.أ. تسوى سوف، مرجع سابق، ص ٢٣-٣٠.

مصر) حيث يؤكد اواقع العملي أن بعض مجالس الإدارةليست سوى مجالس شكلية، كذلك يؤكد الواقع هامشية الجمعيات العمومية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

١- لا توجد هياكل تنظيمية معتمدة، وتقتصر معظم المؤسسات على الهياكل العرفية.

٢- تعكس الهياكل القائة أهداف المؤسسة إلى حد ما.

٣- تتميز الهياكل القائمة بالآتي:

- إهمال توضيح خطوط السلطة التي تعني العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة.
- وجود التنافس السلبي بين القطاعات المختلفة غياب روح التعاون.
- لا تبرز الهياكل التنظيمية – عدا مؤسسة الأهرام- الوظائف الإستشارية واللجان.
- عدم الإهتمام بردود مفردات سوق المؤسسة الصحفية.
- عدم الإهتمام بحسابات التشغيل.

٤- كما أبرزت الدراسة مدى الحاجة إلى بناء الهيكل التنظيمي على أسس علمية يراعى فيها مختلف العوامل البيئية العامة والخاصة.

٥- تضخم إحدى المؤسسات عينة الدراسة، وإزدياد أعداد العاملين بها، ويرجع الباحث هذا الأمر إلى الملكية العامة التي تتميز بها المؤسسة[١].

٦- تجاهل تأثير التنظيم غير الرسمي.

---

(١) يوجد في إحدى المؤسسات الصحفية ٨٤ مدير تحرير و ١٣٦سكرتير تحرير عدا الوظائف التي ابتدعت بلا أي أساس مهني أو حرفي، مثل مساعد مدير التحرير ومساعد رئيس التحرير. (أنظر)

- الصحفيين يعانون أيضاً، منى الناجي (الصحفيين) اعدد ٥، ٦، ٧، ١٩٩٠ ص ٩- ١٩.

٧- ضعف الإهتمام بمراكز المعلومات الحديثة في معظم المؤسسات والإقتصار على الأرشيف الصحفي بالعقلية القديمة مع تخلف تقنياته.

٨- يتكون هيكل إدارة التحرير من القطاعات التالية:

- القطاع الإبداعي: المطبخ الصحفي، مديري التحرير، رؤساء الأقسام التحريرية.
- قطاع المراسلين.
- قطاع الخدمات الفنية: الصف، الإخراج، التصوير.

كما يتضمن هيكل إدارة الحرير نوعين من المحررين هما:

- محررو المهام 'الديسك'.
- محررو الأقسام.

رابعاً: النتائج المتعلقة بأهم مكونات التنظيم:

١- توصيف الوظائف:

- لا يوجد توصيف على مكتوب للوظائف في المؤسسات الصحفية، خصوصاً في قطاع التحرير.
- مؤسسة واحدة من عينات الدراسة لديها توصيف مكتوب يتصف بالآتي:
  * أنه قائم على إجتهادات فردية.
  * أنه غير متاح للعاملين الإطلاع عليه.

٢- الأنماط القيادية:

- يسود النمط الأوتوقراطي معظم عينة الدراسة في الوقت الذي لا نجد النمط الديكتاتوري إلا في قطاع التحرير إحدى المؤسسات الصحفية، والنمط المشارك في قطاع تحرير مؤسسة أخرى.
- لا تشجيع القيادات مشاركة العاملين في إتخاذ القرار.
- تبرز الإعتبارات الشخصية عند تعامل القيادات مع موضوع الحوافز والترقيات.

- تعتمد الممارسة الفعلية للعملية الإدارية في مجتمعات الدراسة – إلى حد كبير – على مجموعة من التقاليد المتوارثة.
- يغيب المهنيون الإداريون في معظم عينة الدراسة.

٣- العلاقات داخل التنظيم:

- تفتقد كثير من تنظيمات عينة الدراسة روح التعاون نتيجة لعدم توفر المعلومات وتدفقهابين القطاعات المختلفة، ولعدم وضوح أهداف المؤسسة.
- ضعف الإتصال بين مختلف الأفراد والقطاعات المختلفة خصوصاً فيما يتعلق بالجانب التحريري. [١]
- تمثل العلاقة بين التحرير والإدارة أحد مظاهر الصراع الرئيس في المؤسسة الصحفية.

٤- التنظيم غير الرسمي:

- تؤكد الدراسة أن لكبار الكتاب والصحفيين تأثيراً ملموساً في سير العمل اليومي الصحفي والإداري خصوصاً في البيئة المصرية، وبدرجة أقل في البيئة السعودية، وبدرجة محدودة جداً في البيئة المغربية.
- يلجأ بعض العاملين في مجال التحرير الصحفي في التنظيمات غير الرسمية للحصول على الإمتيازات والترقيات وهي نتيجة منطقية لغياب اللوائح المنظمة للعمل.

---

(١) يقول فرانكي ماكارثي Frankie Mccarthy مدير تحرير البوكيرك جورنال Buquerque Jouran في بعض الأحيان أشعر أننا في هذا العمل أسوأ ما في العالم من حيث الاتصال، وأعمال دائماً طبقاً لهذا المفهوم، وفي احيان اخرى اشعر بانني حققت شيئاً في هذا الإتجاه.. غير أني اكتشف بعد ذلك أنه رغم اني أعتقد أنني قد أبلغت الجميع بقرار أو سياسة ما، اكتشف أنني لم أبلغ الفرد الوحيد الذي يجب أن يعلم هو بالذات بهذا القرار (أنظر):

- Ardyth soh, op.cit., pp. ١١-١٥.

- هناك تنظيمات غير رسمية لها تأثير ملموس في العملية التنظيمية من أبرزها كبار الكتاب والصحفيين.

خامساً: النتائج المرتبطة بالعوامل المؤثرة في التنظيم:

١- بيئة الدراسة:

- وجود فروق بيئية جوهرية بين مجتمعات الدراسة.
- تؤثر البيئة العامة بشكل مباشر في شكل وطبيعة تنظيم المؤسسة الصحفية، وتأتي العوامل الإقتصادية والسياسية والقانوية وتقنية الصحافية والعوامل الإجتماعية في مقدمة العوامل البيئية تأثيراً.
- يرجع اختلاف درجة تأثير العوامل البيئية من عينة لأخرى إلى اختلاف مجتمعات الدراسة ومكوناتها.

٢- يؤثر المناخ الإجتماعي لعينات الدراسة في ميل تلك المؤسسات نحو المركزية عند تشكيل البناء التنظيمي، بحيث لا يتم التوسع في تطبيق مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ عند إعداد الهياكل.

٣- تؤثر النظرة الإجتماعية إلى الصحافة سلبياً في مستوى الأداء الصحفي في المملكة العربية السعودية.

٤- تعوق أشكال الملكية السائدة الإدارة الصحفية عن تطويرها التنظيمي وتطوير منتجاتها.

٥- تقنية الباحث:

- لاحظ الباحث تخلف تقنية الصحافة العربية خصوصاً في مجال المعلومات ومعالجتها مقارنة بالثورة الحاصلة في هذا المجال، بالإضافة إلى عدم الاستفادة من تقنية الحاسب الآلي بشكل ملموس ومتطور.
- للتقنية تأثير كبير في شكل وطبيعة تنظيم المؤسسة الصحفية، كما أثرت في مواصفات العاملين في المؤسسات الصحفية خصوصاً العاملين النمطين.

- يبرز تأثير التقنية في العمل الصحفي في المجالات الخاصة بجمع المادة الصحفية، وإنتاج الصحيفة، ونشر المعلومات وتبادلها، وارتفاع نفقات إصدار الصحف، والتأهيل الصحفي.
- كما يبرز تأثير التقنية في التحريرر الصحفي في الإهتمام بالشرح والتفسير، والإهتمام بصحافة الخدمات، والصحافة المتخصصة، والتوسع في إصدار الملاحق، وظهور صحافة الفريق والتغطية الجماعية لأحداث[١].
- تزيد تقنية الحاسب من كفاءة العمل الصحفي [٢].

سادساً: العوامل المرتبطة بفعالية التنظيم ومستوى الأداء:

- ضعف فعالية تنظيم عينات الدراسة لإفتقاده كثيراً من شروط الفعالية والكفاءة.
- عدم وجود اللوائح المنظمة لحوافز العمل خصوصاً في قطاع التحرير.
- يفتقد التنظيم الفاعلية في المجالات الخاصة بجذب الكفاءات من خارج التنظيم، والإختيار والتعيين، والتدريب، وتحقيق الأهداف بالمستوى المطلوب.
- عدم وجود معايير محددة لقياس الأداء الصحفي.

---

(١) محمود علم الدين، التطورات الراهنة في صناعة الصحافة، المجلس الأعلى للصحافة:ورقة بحث، مقدمة للدورة التدريبية في تحرير الشؤون الإقتصادية، القاهرة (٩-٢٨ يونيو ١٩٩٠م).

(٢) يذهب فريد كيني Frid Kinne صحيفة سان ديجو تريبيون San Dieg Tribune إلى أن الحاسب الآلي من أهم أسباب حصول صحيفته على جائزة بوليتزار Pulitzar في التحرير الإخبار المتميز والسرعة في نقل الأحداث، في شهر سبتمبر ١٩٧٨، وقع حادث تصادم في الجو بين طائرة نفاثة مدنية وطائرة صغيرة – وهو حادث وصف وقتها بأنه أسوأ كارثة طيران قومية – وقع هذا الحادث قبل موعد صدور الحيفة بنصف ساعة فقط، وبإستخدام أنظمة الكمبيوتر الجديدة إستطاعت الصحيفة أن تصدر طبعتها الأولى بعد موعدها العادي بعشر دقائق فقط.وقبل إستخدام أجهزة الكمبيوتر فإن التأخير في صدور الجريدة كان يتعدى ٤٠ دقيقة على الأقل، وهي فترة طويلة نسبياً تعطى الصحف الأخرى فرصة السبق الصحفي بنشر الخبر. (أنظر)

- Nancy Carter, op.cit., pp.٢ – ٩.

- تتمثل أهم العوامل المؤثرة في أداء الفرد في المؤسسة الصحفية في:

* شخصية رئيس التحرير.
* بيئة العمل.
* الطموح الشخصي.
* القدرة على أداء العمل.

- يتم تقويم أداء المحررين بشكل فردي يخضع في الغالب للمزاج الشخصي للرئيس.
- يؤدي غياب المفهوم العلمي للتنظيم إلى قصور في معرفة مستوى الأداء المطلوب.
- صعوبة مراقبة أداء الصحفيين، خصوصاً العاملين من خارج المؤسسة.
- وجود علاقة إيجابية بين المناخ السائد في المؤسسة وارتفاع مستوى الأداء.
- القيادي الناجح هو الذي يعبر عن تقديره للأداء المتميز في العمل ويمنح الحوافز الملائمة به.

سابعاً: النتائج العامة:

١- تتفق المؤسسات الصحفية عينة الدراسة على أنها مؤسسات خدمات.

٢- تعوق أشكال الملكية السائدة الإدارة الصحفية عن تطورها التنظيمي وتطوير مجتمعها.

٣- غياب الدراسات المتخصصة لعمل المؤسسة الصحفية في كل من المملكة العربية السعودية، والمملكة المغربية.

٤- يتصف سوق المؤسسات الصحفية عينة الدراسة بالإحتكار.

٥- التخلف التنظيمي ظاهرة نسبية تختلف مظاهرها من مؤسسة لأخرى ومن مجتمع لآخر، ومن قطاع لآخر.

٦- قد يكون مصدر تخلف التنظيم داخلياً،أو خارجياً.

٧- من أهم مظاهر التخلف التنظيمي:

- الإهتمام بالشكل التنظيمي دون النظر لمدى ملاءمته ظروف المؤسسة وإحتياجاتها.
- الجمود التنظيمي نتيجة عدم وجود الدراسات والبحوث المتخصصة.
- عدم وضوح وظائف التنظيم وأهدافه.
- عدم الإستخدام الأمثل لمبادئ التنظيم.
- غياب التقويم والمتابعة.

٨- ضعف الإهتمام بوظيفة الأفراد، وسوء التخطيط للقوى العاملة.

٩- ضعف مصادر تمويل المؤسسة الصحفية.

١٠- قصور نظام المؤسسات الصحفية السعودية عن الوفاء بالإحتياجات التنظيمية للمؤسسة الصحفية.

١١- نقص الكوادر المؤهلة للعمل الصحفي في المجتمع السعودي، بالرغم من وجود ستة أقسام للإعلام بالجامعات السعودية ووجود ثماني مؤسسات صحفية.

١٢- أدى عدم وجود لوائح منظمة للعمل بالمؤسسات الصحفية وغياب نظام حوافز العمل إلى وجود صراعسلبي بين العاملين خصوصاً في قطاع التحرير.

١٣- يرتبط حجم العاملين وسماتهم في المؤسسة الصحفية بحجم الصحية، وشكل ملكية المؤسسة، والتقنية المستخدمة.

١٤- تنظيم اللائحة النموذجية للشؤون الإدارية والمالية الأجور والعلاوات في المؤسسات الصحفيةالمصرية، وهي اللائحة التي وافق عليها المجلس الأعلى للصحافة في ١٣ سبتمبر ١٩٨٨ والتي تتناول الأجور والعلاوات، والتدريب، وإجراءات اعتماد تقارير الكفاية[1].

١٥- يتم تقويم المحرين بشكل فردي يخضع في الغالب للمزاج الشخصي.

١٦- السبب الرئيسي الذي يبرز أهمية الهدف الإقتصادي (الربح) هو المنافسة سواء من المؤسسات الصحفية الأخرى، أو وسائل الإتصال الأخرى غير الصحفية.

---

(١) ملحق رقم (٨).

١٧- تعمل المؤسسات الصحفية في جو يفتقد الإحصائيات العلمية المنشورة والمتداولية في محيط العمل الصحفي والإعلامي بصفة عامة من جانب، والدراسات المقارنة لأنماط الإدارة الصحفية وأساليبها من جانب آخر، مما يقلل من وجود المعايير العلمية التي تسهم في تقويم المؤسسات لمسارها.

١٨- يأتي تميز الإدارة في المؤسسات الصحفية من كون الإداري يعمل في محيط عملية إبداع وتجديد تقتضي إنعدام الروتينية.

١٩- يأتي الربح من وجود مطبوعة ناجحة، ويتطلب النجاح الإنفاق وفق حدود وضوابط.

٢٠- لا توجد سياسات واضحة للإستثمار في المؤسسات الصحفية، كما يغيب التخطيط طويل الأجل في معظم هذه المؤسسات.

٢١- يمكن تلمس الخلل التنظيمي من خلال مطبوعات المؤسسة في أكثر من جانب منها:

- ضعف الأسوب الصحفي وتقليديته.
- ضعف المادة الإعلامية وإفتقارها للمعلومات المستجدة.
- عدم فعالية الصورة والشكل الفني للمطبوعة.
- تكرار الأخطاء الفنية والأخطاء المعلوماتية مما يؤدي إلى إنحراف الصحيفة عن الإتجاه المعلن لها.

٢٢- تفتقد معظم المؤسسات الصحفية التدري الصحفي كجزء مهم من عملية التنمية الإدارية للعاملين بالمؤسسة.

الفصل العاشر

التنظيم المفتوح للمؤسسات الصحفية، وأهم التوصيات

الفصل العاشر

التنظيم المقترح للمؤسسات الصحفية، وأهم التوصيات

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق أهم النتائج التي استخلصها من الدراسة النظرية والميدانية، يقدم في هذا الفصل تصوراً للتنظيم الأمثل للمؤسسة الصحفية، وأهم التوصيات التي تسهم في زيادة فعالية التنظيم في المؤسسات الصحفية العربية، وينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول كل مبحث منها جانباً من هذه الجوانب على النحو التالي:

* المبحث الأول: النموذج التنظيمي المقترح للمؤسسة الصحفية في ضوء مفهوم التنظيم الإبداعي للعمل الصحفي.

* المبحث الثاني: التوصيف العلمي لأهم وظائف المؤسسة الصحفية.

* المبحث الثالث: التوصيات العامة للدراسة.

المبحث الأول

النموذج التنظيمي المقترح للمؤسسة الصحفية في ضوء مفهوم التنظيم الإبداعي للعمل الصحفي

يتسم العمل الصحفي بأنه – في الأساس –عمل إبداعي؛ مما يتطلب وجود المناخ المحقق للإبداع والتجديد ويؤدي إلى الكشف عن الإمكانات المهنية والإستفادة القصوى منها.

وعلى هذا الأساس يقدن الباحث في هذا المبحث تصوره للتنظيم الأمثل للمؤسسة الصحفية بما يكفل الأفراد من كل عناصر التظيم ومقوماته إستناداً إلى الأسس العلمية للتنظيم، وبالإستفادة من الخبرات المهنية العاملية في مجال الممارسة الصحفية.

ونظراً ن هذا التنظيم هو أصلاً تنظيم لمؤسسات تقوم بعمل إبداعي غير تقليدي، حرص الباحث أن يقدم للتنظيم المقترح بعرض لأهم العناصر التي يمكن أن تسهم في دعم العمل الإبداعي؛ إذ يرى الباحث أن هناك عدداً من العناصر إذا ما توافرت في البناء التنظيمي للمؤسسة الصحفية، خصوصاً في قطاع التحرير فهي بلا شك ستكون نظام العمل الإبداعي، ويمكن حصر تلك العناصر في [1]:

١ – جماعية العمل (وحدة التحرير):

إن أهم عناصر العمل الإبداعي وجود بنية عمل قوية وصحيحة، تتكون من أفراد محبين للعمل، ومجموعات منسجمة مع بعضها نتيجة لتقارب وجهات النظر حو المسائل الأساسية والمبدئية.

---

(١) رجع الباحث في هذه الجزئية إلى المرجعين التاليين:

– س . . تسوكا سوف، مرجع سابق، ص ٨١– ٩٣.

- A. B. Sohn, op. Cit., pp. ٣- ٢٢.

٢ - الإستثمار الأمثل للطاقات:

يوفر هذا العنصر جو الإبداع الجماعي ويعتمد على:

* التدريب المهني المستمر:
* الحوافز الأدبية والمادية.
* التقويم الفعال للأداء اليومي.
* التقويم الجماعي للعمل.
* التقويم من خلال آراء جمهور المؤسسة.

٣ - إيجاد البيئة الفعالة:

تصلح الكثير من الدروس المستخلصة من كتاب البحث عن التفوق خطوطاً إرشادية لإدارة التحرير كي توفر البيئة الفعالة للعمل الصحفي، وقد إستخلصت الدراسة نحو ثماني مزايا للإدارة الناجحة وهي[1]:

أ) التفاني في العمل.

ب) العلاقة الوثيقة مع العملاء والتعرف عليهم عنقرب.

جـ) الإستقلالية والإلتزام.

د) الإنتاجية من خلال الأفراد.

هـ) التمسك بالقيم والفضائل.

و) التعامل المجال الذي تجيده.

ز) إستخدام الأسلوب السهل مع عدد قليل من الموظفين.

ح) إستخدام الشدة واللين وفقاً للمواقف المختلفة.

---

(1) A . Sohn, op. cit., pp. ٢ - ٣٣.

إن المؤسسات التي تحظى بإدارة لها هذه المزايا السابقة، لها مديرون وقادة أكفاء يوجدون بيئة مثيرة رفيعة المستوى يلقى فيها العاملون التشجيع اللازم للشعور بالنجاح. وهؤلاء المديرون يستغلون الرغبة الإنسانية الأساسية في تحقيق النجاح ويترجمونها في عبارات سهلة مع العاملين الذين يشعرون بالسعادة والإقتناع بأنفسهم وبالعمل الذي يؤدونه.

ووجد مؤلفو الكتاب مؤسسات كبيرة تزخر بأعداد هائلة من الجماعات صغيرة العدد التي تعمل مع بعضها وتتميز بالتركيز الهائل في العمل، والقليل من التقارير المكتوبة والتركيز الشديد على البحث عن حلول عملية ودائمة، وتشعر هذه المؤسسات الكبرى بقوة وجودها وعملها؛ إذ يسود شعور قوي بين العاملين في هذه المؤسسات بأدائها في الماضي والمستقبل، وبالفهم الواسع لدورها والمهمات التي تقوم بها.

ومن الواضح أن الكثير من القيادات الصحفية والإدارية بدأت تستخدم هذا الأسلوب الإداري في عملها، فالمدير الجيد يجب أن يكون منظماً، طلق الحديث، منظم التفكير، ذا إحساس، صبوراً مرناً وجريئاً في تناول العمل(1).

---

(1) يذهب ووج هاريس- وهو نائب رئيس شؤون الأفراد في مؤسسة نايت رايدر إلى ان الأعمال المختلفة تتطلب قدرات مختلفة غير أنه بشكل عام فإن المؤسسة التي يعمل بها قد حددت أربع عشرة صفة يشترك فيها المديرون الناجحون، وتتمثل هذه الصفات في: 'القدرة على الإتصالوالتفاهم' شفوياً وتحريريا، 'والقدرة على الإبتكار' بالنسبة لتصور الحلول الخاصة بمشاكل العمل 'والحزم' في إصدار الأحكام، 'والسيطرة والتفويض' على العمليات الإدارية، 'والقدرة والطاقة' على بلوغ مستويات أعلى من النشاط، 'والمرونة' في تعديل السلوك الشخصي وتناول مشاكل العمل، 'والقدرة على التأثير' من حيث إعطاء الإنطباع الجيد في أول مرة ثم كسب القدرة على السيطرة وفرض الإحترام، وحسن قيادة 'بإستخدام أساليب إدارة مناسبة للظروف المختلفة، وإستخدام الدوافع الشخصية' في أداء المهام الإدارية، وقيام الكفاء' بالتخيطي والتنظيم لنفسه وللآخرين 'وحل المشاكل وإتخاذ القرارات' في المشاكل المتعلقة بالأبحاث ثم الوصولو إلى نتائج منطقية' والحساسية' فيما يتعلق برد الفعل تجاه الآخرين والإستماع إليهم، والقدرة على 'إحتمال الضغوط' خلال الأزمات ومناقشات المعارضة، و 'القدرة على المتابعة الدقيقة' للموضوعات حتى يتم إنجازها. أنظر: المرجع السابق، ص ١٥-٢٢.

ويعرض الباحث فيما يلي النموذج التظيمي المقترح للمؤسسة الصحفية:

أولاً: الهيكل التنظيمي الأمثل للمؤسسة الصحفية:

يختلف الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصحية من مؤسسة إلى أخرى، وسبق أن أشار الباحث إلى عدد من المتغيرات ذات التأثير المباشر في هيكل أي مؤسسة صحفية.

ولهذا إنه من الصعب أن تتماثل المؤسسات الصحية في هياكلها التنظيمية، ومع هذا يحاول الباحث في هذا الجزء من الدراسة أن يضع تصوراً أمثل للمؤسسة الصحية متوسطة الحجم، ويحاول من خلال التصور مراعاة أن يكون هذا التصور مناسباً للظروف البيئية العامة والخاصة للمؤسسات الصحفية في الدول عينة الدراسة بما يمكن أن يكون أساساً سليماً لوضع الهيكل التنظيمي الوظيفي لأية مؤسسة صحفية في الدول عينة الدراسة. ويأتي هذا التصور نتيجة لإلمام اباحث – من خلال الدراسة الميدانية – بمختلف الظروف العامة والخاصة للمؤسسات الصحفية عينة الدراسة، واعتماداً على المنطلقات المشتركة للعمل الصحفي، ولذلك يحاول الباحث قدر الإمكان تجنب مواطن الخلاف الجوهري، مرتكزاً على وضع الأطر العامة للهيكل والإدارات الرئيسة وبيان خطوط السلطة والمسؤولية وإبراز أهم مفردات الهيكل للمؤسسة الصحفية وفقاً لمتطلبات الصناعة الصحفية الحديثة، وقد راعى الباحث في الهيكل التنظيمي المقترح الأسس التالية:

١ - علمية التنظيم:

ينطلق الباحث في هذا الأساس من قاعدة أن التنظيم أصبح فرعاً مهماً من فروع الإدارة العلمية له مفاهيمه ومبادئه التي أخضعها العديد من الباحثين للتجربة والتطوير، وهذه العلمية تكفل للمؤسسة الصحقية بشكل خاص الكفاءة العالية والفعالية في تحقيق الأهداف.

وتفرض هذه العلمية الأخذ بمبادئ التنظي، ودراسة الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الصحفية ومحاولة التعرف على النمط الملائم، وكذلك توصيف الوظائف، وقياس أداء التنظيم وأفراده، ودراسة النمط التنظيمي الملائم الذي يفي بإحتياجات

المؤسسة والخدمات والأهداف التي تسعى لتحقيقها من خل التعرف على أهم الأنشطة الضرورية لتحقيق تلك الأهداف والخدمات، وتحديد كيفية تعامل تلك الأنشطة مع بعضها في أداء وظائفها وإخضاعها لمبدأ التكلفة الإنتاجية التي تتيح للمؤسسة الوصول إلى التكلفة الحقيقية لكل نشاط، وهذا يتطلب وجود الإدار الصحفية المحترفة والمتفرقة.

٢- الطبيعة الخاصة للمؤسسة الصحفية:

يقوم هذا الأساس على ما تفرضه طبيعة النشاط الصحفي من خصائص يتميز بها، ومن أهم هذه العوامل ما يتعلق بالوقت، وحدة المنافسة على الخبر، واعتمادها على الإبداع، وتعدد أهدافها ووظائفها، وإعتماد تمويلها على خدمة ثانوية تقوم بها وهي الإعلان الذي يرتبط بدوره بمستوى المادة الصحفية ومستوى النشاط التوزيعي للمؤسسة.

٣- المرونة والتوازن:

وهي من أسس التنظيم الفعال، ولذلك يأخذ الباحث بهذا الأساس عند وضع تصوره للهيكل التنظيمي الأمثل للمؤسسة الصحفية، بما يتيح الفرة لإجراء التعديلات التي تفرضها الظروف المتنزعة للمؤسسات الصحفية المختلفة.

٤- تطور تقنية الصحافة:

يأخذ الباحث بعين الإعتبار عند تصميم الهيكل التطورات الكبيرة التي حدثت في الصناعة الصحفي وثورة المعلومات.

ويوضح الشكل التالي رقم (١٥) الهيكل التنظيمي الوظيفي العام المقترح للمؤسسة الصحفية، والذي يتكون من المفردات التالية:

١- الناشر[1]:

٢- العضو المنتدب، ويتولى الإشراف على جميع قطاعات المؤسسة يعاونه مدير عام، وترتبط بالعضو المنتدب بشكل مباشر الوحدات التالية:

---

(١) يقصد بالناشر هنا شكل الملكية الصحفية والذي تمثله الإدارة اعليا (مجلس الإدارة).

- المستشارون.

- التنظيم والمتابعة والتدريب.- التمويل والإستثمار.

- المراقب المالي.

- الدراسات والترجمة.

- العلاقات العامة.

٢- المدير العام، وترتبط به بولاعضو المنتد الإدارات التالية:

- الشؤون الإدارية، وتتكون من الأقسام التالية:

* شؤون العاملين.

* الخدمات العامة والمستودعات.

- الشؤون المالية، وتتكون من الأقسام التالية:

* الحسابات.

* المشتريات.

* الميزانية والمراجعة المالية.

- الإعلانات، وتتكون من الأقسام التالية[1]:

* الدراسات الإعلانية.

* التنشيط الإعلاني.

* المتابعة الفنية والتنسيق.

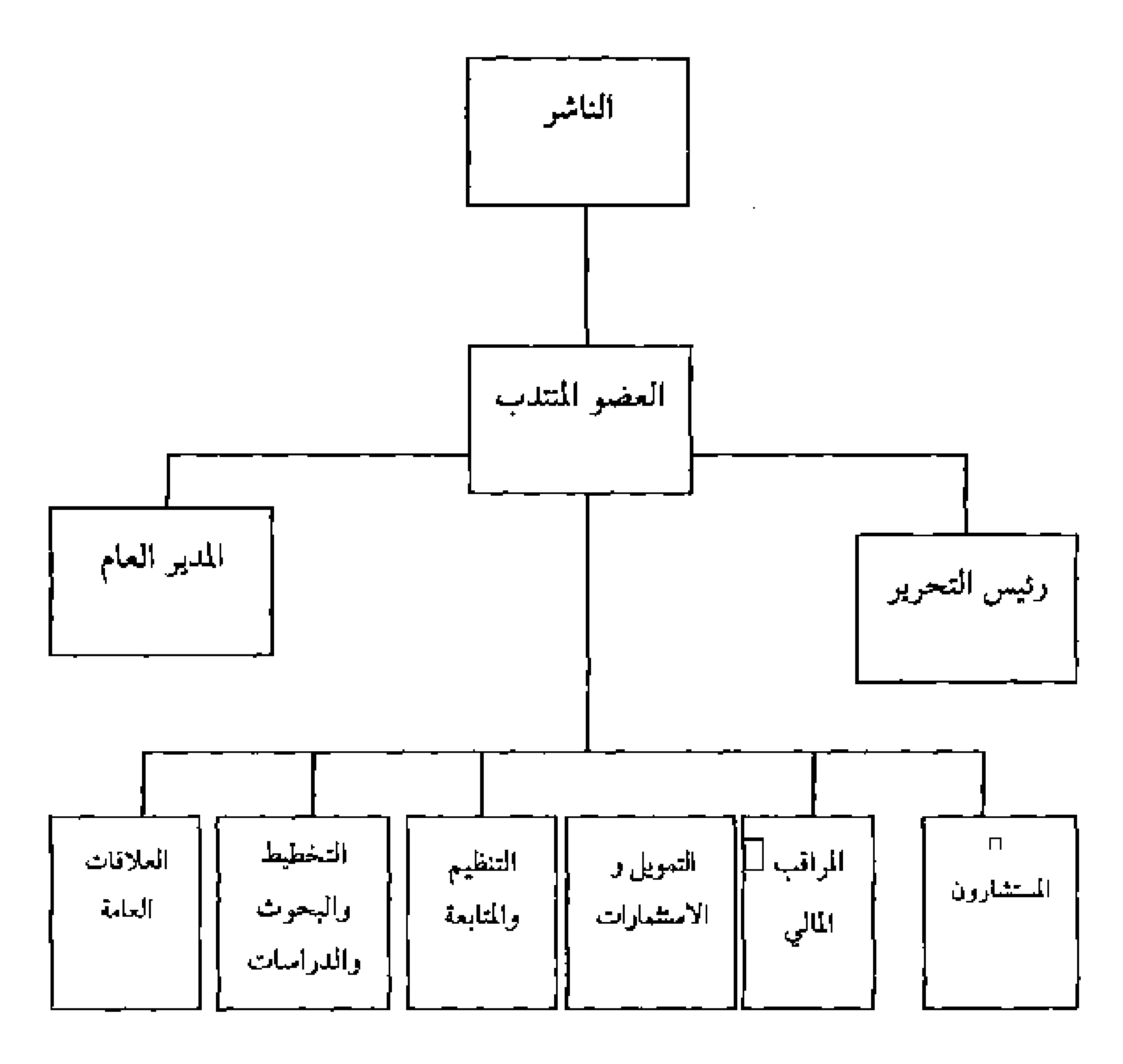
- التوزيع، ويتكون من الأقسام التالية:

* المتابعة.

* التسويق.

---

(١) راعي الباحث ما تلجأ إليه كثير من المؤسسات الصحفية بإسناد هذه الوظيفة إلى شركات متخصصة؛ ولذلك وضع تصوراً للأقسام التي لا تستغني عنها المؤسسة في هذه الحالة.



شكل رقم ١٥

الهيكل التنظيمي الوظيفي المقترح للمؤسسة الصحفة

- الحاسب الآلي، ويتكون من الأقسام التالية:

* البحوث والبرمجة.

* التشغيل والصيانة.

* مركز المعلومات.

- المطابع، وتتكون من الأقسام التالية:

* المتابعة الفنية.

* التشغيل والصيانة.

* التنسيق.

- رئيس التحرير، ويتبعه نائب تحرير ومجموعة الوظائف والوحدات التالية:

* مدير التحرير التنفيذي، ويتبع له محررو المهام (الديسك)، وأقسام التحرير المختلفة.

* مدير تحرير ويتبعه المراسلون الصحفيوخارج مقر الصحيفة وأقسام الإستماع والوكالات.

* سكرتير التحرير، ويتبعه الأقسام الفنية التالية في التحرير:

- الصف التصويري.
- الإخراج الصفي.
- الأرشيف.
- التصوير.

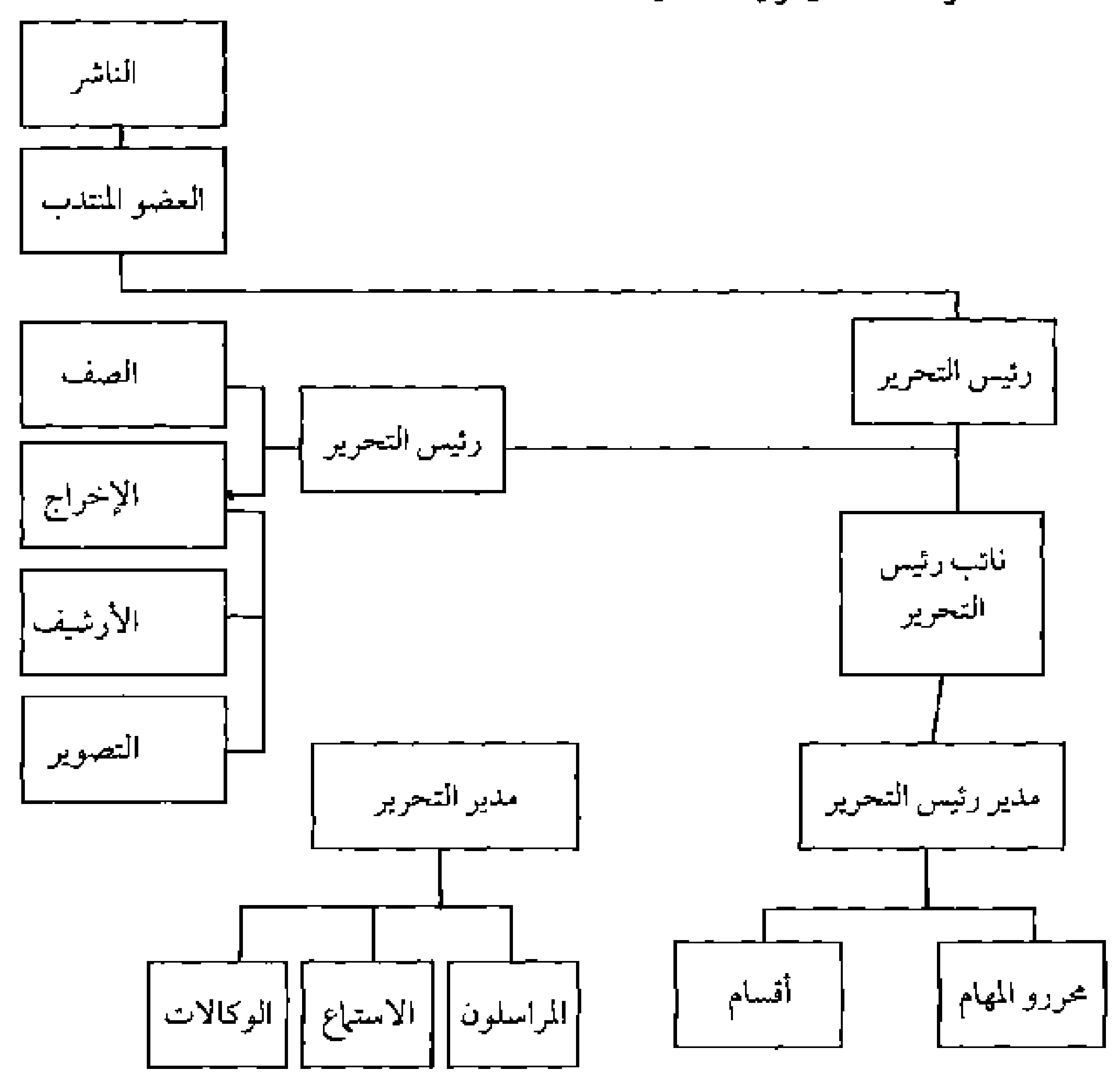
ثانياً: المهمات والوظائف:

يعرض الباحث في الجزئية التالية المهمات والوظائف التي يجب أن تقوم بها القطاعات الفنية والإدارية المختلفة بالمؤسسة الصحفية:

١- قطاع التحرير:

يخصص الباحث هذا الجزء لعرض أهم مكونات الهيك التنظيمي السائد في المؤسسات الصحفية لقطاع التحري ر، ومن خلال رصد أهم مكونات هيكل هذا القطاع يقوم الباحث بحصرمهام مفردات الهيكل، ويوضح الشكل التالي رقم (١٦)

الهيكل التنظيمي لقطاع التحرير حيث تتفق المؤسسات الصحفية في أنه يتكون من العناصر المتكاملة والرئيسة التالية: [1]



شكل رقم ١٦

الهيكل التنظيمي المقترح لقطاع التحرير

(١) أ. تسوكاسوف، مرجع سابق، ص ١١.

أ) العنصر الإبداعي:

وهو الذي يتوى التخطيط والإشراف على العمل التحريري للصحفية، ويشكل الوظائف القيادية والتنفيذية التالية:

- رئيس التحرير.
- مجلس التحرير، وهو يمثل حجر الزاوية في نشاطات الجريدة؛ إذيتكفل في الأساس بمسألة التخطيط للعمل التحريري ومعالجة محتوى الجريدة، ويتكون في العادة من:

* مديري التحرير.
* سكرتير التحرير.
* رؤساء الأقسام الصحفية.

ويقوم هذا العنصر على ضمان أن يصبعمل الأقسام والكتاب والمراسلين في هدف واحد، وتنظيم العمل بما يسهم في إخراج الصحيفة بالشكل الأمثل.

ب) المراسلون.

جـ) الفنيون.

ونعني بهم هنا الفنيين الذين يقومون بأعمال – يعدها بعضهم من أعمال – تساعد الصحفي في إظهار الجريدة في الوقت المحدد، وهم يكونون الأقسام التالية:

- الصف التصويري.
- التصوير.
- المصححين.
- الإخراج.
- الأرشيف.
- الإستماع والوكالات.

ويتناول الباحث فيما يلي- تفصيلاً- مهام الوظائف الرئيسة في قطاع التحرير:

١- رئيس التحرير:

يتحمل رئيس التحرير مهمة تخطيط ورسم سياسة الصحيفة، ومسؤولية تنظيم سير العمل التحريري بما يكفل حقيقه لسياسات الجريدة، ويفرض عليه الجانب الإبداعي - إضافة للوظائف السياسية والتنظيمية - تحفيز الأفكار، وهو لا يمكن أن يتحقق لرئيس التحرير إلا عندما يكون قادراً على تقويم العمل الصحفي في مختلف صوره وأشكاله.

وهذه المهام لن تتحقق إلا لرئيس التحرير القادر على الإستفادة من مساعديه وكوادره التحريرية؛ إنطلاقاً من المبدأ الإداري ثق ودقق(١)، وهذا المبدأ يتيح للآخرين، خصوصاً القيادات، فرص المبادرة وهذا المبدأ يرتبط بصورة كبيرة الإختيار الصحيح للعاملين.

٢- مساعدو رئيس التحرير:

تختف مسميات رئيس التحرير وأعدادهم وفقاً لنوع الجريدة وحجمها، وهذا ما يبرز إختلاف في هذا الجانب، ومع أن الغالب في الصحافة العالمية أن يكون هناك أكثر من مساعد يسمون عادة بمديري التحرير يقوم رئيس التحرير بإختيار أحدهم وفقاً لمعايير تقليدية صحفيةليحل محله في غيابه.

ومع أن مديري التحرير غالباً ما يكونون مشرفين على أقسام تحريرية إلا أنه لا يحق لهم إتخاذ القرارات الأساسية في تسيير أعمال الأقسام التابعة لهمإلا في حالات الضرورة التي يفصل فيها عادة رئيس التحرير؛ إذ يتركز عملهم في مساعدة رؤوساء الأقسام في وضع خطط العمل الآنية والبعيدة المدى ومتابعة مدى تنفيذها.

وفي الصحف اليومية يقوم مديرو التحرير بمراقبة المواد وتنفيذها وفقاً للسياسة التي وضعها رئيس التحرير، ولذلك لابد أن يكونوا من الصحفيين المتمرسين والقادرين على التعامل مع العمل الإبداعي.

---

(١) مبدأ تفويض السلطة.

ويساعد رئيس التحرير – إلى جانب مديري التحرير – سكرتير التحرير الذي يتولى الإشراف على إعداد بروفات المواد وإخراجها في الشكل النهائي وفقاً لتصورات مسؤولي الصحفات التي لا تتعارض والمهمة الفنية، ويقوم كذلك بالإشراف على عمل الأقسام التحريرية المساندة التي تتكون من:

- الصف التصويري.
- الأرشيف.
- الإخراج.
- التصحيح.
- التصوير.

ومن أبرز مهام سكرتير التحرير التنسيق مع إدارة الإعلانات لتصميم المساحات المناسب للإعلان.

٢- الأقسام الصحفية:

وهي هم قطاعات إدارة التحرير إذ تتولى مسؤولية ملء صحفات الجريدة في الوقت وبالمستوى المطلوب، لم تعد عملية إنشاء الأقسام الصحفية تتم بطريقة إعتباطية عشوائية، بل أصحبت تخضع لعملية التنظيم.

وقد كان من نتيجة التطور الكبير في صناعة الصحافة وتعقد سياسها وأهدافها فرضدجة من التطور في الأقسام الصحفية بما يحقق استقلاليتها ومسؤوليتها الخاصة.

ومع أن هناك عدداً من العوامل التي تضافر في التنظيم الفعال للأقسام فإن لإهتمامات التحرير دوراً مهماً في تحديد شكل القسم، ومن أهم هذه العوامل ما يتعلق بعدد العاملين (وهو ما يرتبط بنطاق الإشراف)؛ إذ إن لعدد العاملين دوراً بارزاً في توفيرر فرص الإبداع لأفراد القسم، وهو ما يوفره التوسع في أعداد العاملين، وقد أكدت بعض الدراسات في هذا المجال أن العدد الأمثل لأعضاء أي قسم رئيس في حدود ثمانية أشخاص.

٤- المحررون:

يمثل المحررون ابرز مكونات القطاع الإبداعي في أي صحيفة، فهم الصحفيون القادرون على تنفيذ العمل الصحفي دون تأخير، ولهذا فإن الحاجة لتنظيم عمله تبرز بشكل دائم وملح.

وبدراسة أوضاع المحررين في المؤسسات الصحفية يتضح أن هناك نوعين من المحررين:

* النوع الأول:

- المحررون المرتبطون بهيئة التحرير وهم ما يطلق على مجموعهم أفراد المطبخ الصحفي الديسك، ولذلك فهم أكثر أهمية وإمتيازاً وإبداعية.

* النوع الثاني:

- محرروا الأقسام، وهم في الغالب من المتخصصين في قطاع، أو نشاط معين.

٥- المراسلون:

يقوم المراسل بدور مندوب الصحيفة مكان الحدث، ومن أولى مهامه تزويد الصحيفة بالمعلومات اللازمةمن المنطقة التي يقوم بتغطيتها أو الحديث الذي أوفد من خلال مختلف أشكال العمل الصحفي.

ولذلك فإن المراسل الفعال يجب أن تكون له مواصفات خاصة تكاد تشابه مواصفات رجل الإستخبارات.

٢- الإدارات الرئيسة الأخرى في المؤسسة الصحفية:

يوضح الشكل التالي رقم (١٧) الهيكل التنظيمي المقترح للقطاع الإداري بالمؤسسة الصحفية والذي يتكون من الوحدات التالية:

١- الإدارة العليا:

وهي المسؤولية عن وضع سياسة الصحيفة وصياغة الأهداف المرجوة والتوسعات الممكنة، وتحقيق السلامة المالية للمؤسسة، ويعد رئيس المؤسسة أو

المديرالعام جزءاً من هذه الإدارة، وفي الصحف الكبيرة فإن هذه الإدارة قد تضم أيضاً رئيس التحرير، ومدير الإعلانات، ومدير شؤون الأفراد ومراقب الحسابات، ومدير عام الحسابات، ومدير الدعاية أو أي شخص آخر يعد من مجموعة الإدارة العامة.

ويمكن أن يتبع هذه الإدارة كاتبو الحسابات، والمحاسبون، وموظفو تحليل البيانات وتصميم البارمج[1].

٢- إدارة الإعلانات:

هذه الإدارة مسؤولة عن بيع مساحات في الصحفية لشركات أو أفراد يرغبون في تسويق البضائع أو الخدمات أو الأفكار، وتقيم علاقة عمل مستمرة مع العملاء، وتقدم لهم النصح بشأن ما يناسبهم من المواد الإعلانية، والتصميمات والحملات الإعلانية.

وبالإضافة إلى مدير الإعلانات، يمكن أن تضم هذه الإدارة مدير أبحاث، ومديرين للأنواع الخاصة من الإعلانات.

وتضم هذه الإدارة أيضاً موظفي المبيعات، ومحرري الإعلانات، وموظفي التنفيذ والتصميم، والرسامين[2].

٣- إدارة التوزيع:

مهمة هذه الإدارة هي وضع الخطة الخاصة بطرق التوزيع، وتحديد الأسعار وإجراءات التسليم، وحملات تنشيط التوزيع، وإقرار أسلوب يعتمد عليه في التسليم.

وبالإضافة إلى مدير خدمات التوزيع، يمكن أن تضم هذه الإدارة أيضاً مديري التسويق والدعاية، كما تضم الإدارة ايضاً من بين موظفيها المقاولين من الباطن لشؤون التوزيع والتسليم[3].

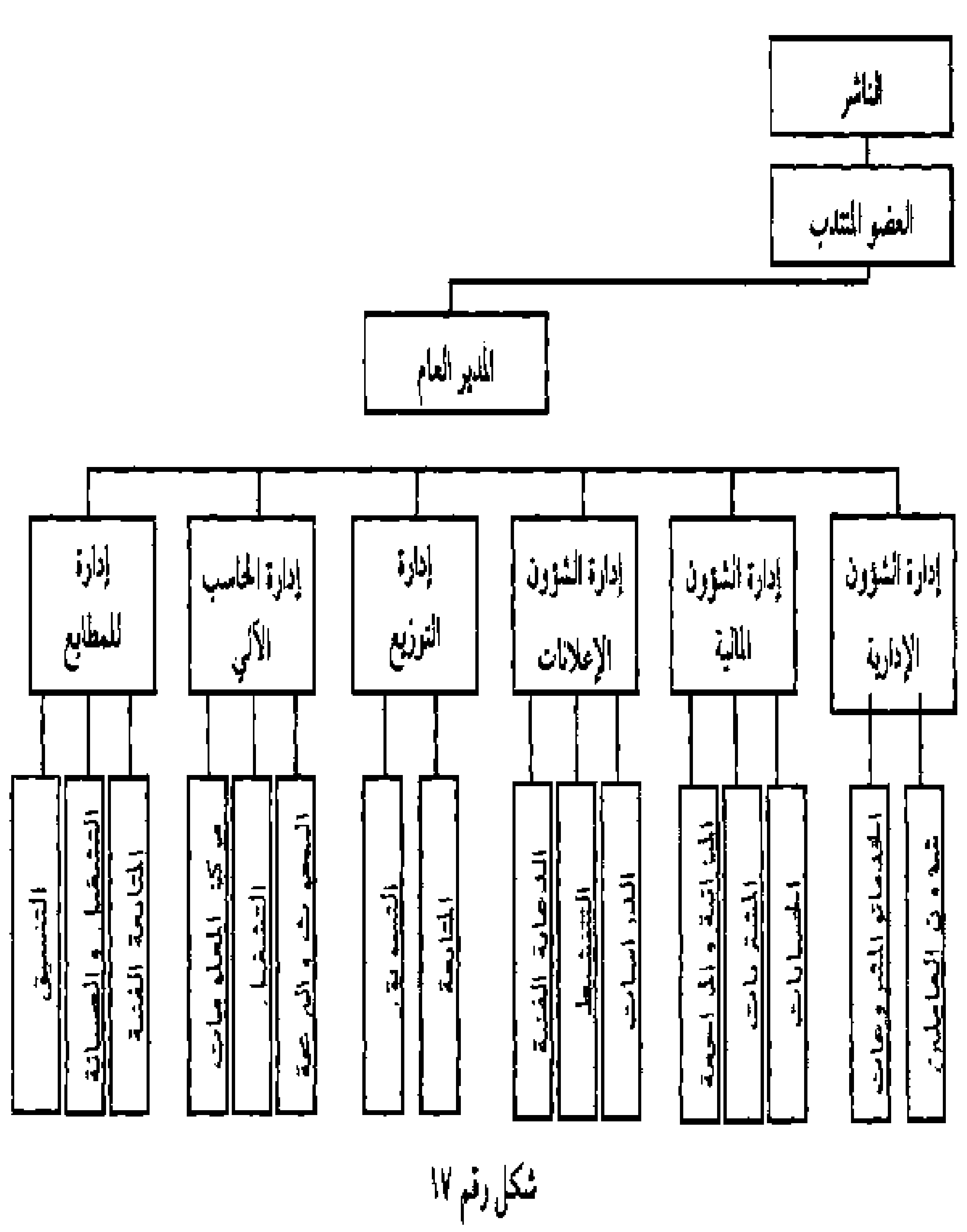
---

(١) W. Parkman Rankin, The practice of newspaper Management, (N.Y. : Prager Publishers, ١٩٨٦) P. ١١٤.

(٢) المرجع السابق، ص ١١٥.

(٣) المرجع السابق، ص ١١٦.





شكل رقم ١٧

الهيكل التنظيمي المقترح للقطاعات الإداعرية بالمؤسسة

المبحث الثاني

التوصيف العلمي لأهم وظائف المؤسسة الصحفية

إستكمالاً لما عرضه الباحث في المبحث السابق من هياكل تنظيمية للمؤسسة الصحفية ومهمات ووظائف للعاملين بها - يحاول الباحث في في هذا المبحث وضع توصيف علمي لأهم الوظائف في المؤسسة الصحفية الحديثة، وقد قام الباحث في سبيل إعداد هذا التوصيف بجمع الكتابات الخاصة بوصف وظائف المؤسسة الصحفية أو التي أشارت إلى جزء من وظائفها[1]، إضافة إلى ما جمعه الباحث من معلومات من خلال المقابلات التي أجراها مع مجموعة من المتخصصين في المؤسسات الصحفية في مجتمعات الدراسة[2].

---

(١) من أهم المراجع:

- A. B.,Sohn, op. Cit., pp. ٣-٦

- Fink,op. Cit., pp. ١٥٠ ، ١٥٣, ٢١١ – ٢١٣.

- س.أ، توكاسو، مرجع سابق.
- فيليب غايار، تقنية الصحافة، ط٢ (منشورات عويدات: بيروت، ٩٨٣) ترجمة فادي الحسيني.
- سامي ذبيان، الصحافة اليومية (دار المسيرة: بيروت : ١٩٨٧) ط.
- محمد فتحي عبد الهادي وآخرون، مراكز المعلومات الصحفية، (دار المريخ: الرياض، ١٩٨١)
- المركز العربي للبحوث والإدارة، إعادة تنظيم دار الوطن (الكويت، ١٩٧٤)، دراسة إستشارية غير منشورة.
- المركزالعربي للبحوث والإدارة، إعادة تنظيم دار الشعب (القاهرة، ١٩٨٥) دراسة غير منشورة.

(٢) إستفاد الباحث في هذه الجزئية بالمقابلات التي أجراها مع:

- الأستاذ علي غنيم مدير عام الأهرام، بتاريخ ١٩٨٩.
- الأستاذ سامي متولي مدير تحرير الأهرام، بتاريخ ١٩٨٩.

ومن خلال الملاحظات والمعلومات التي جمعها الباحث من المصادر العلمية والشخصية السابقة – إضافة للخبرة الشخصية للباحث في مجال العمل الصحفي توصل الباحث إلى التوصيف العلمي لبعض الوظائف الهامة في المؤسسة الصحفية وذلك على النحو التالي:

اسم الوظيفة : العضو المنتدب.

الرئيس المباشر: رئيس مجلس الإدارة.

الوصف العام:

يقوم بتنفيذ السياسات العامة التي يضعها مجلس إدارة المؤسسة ويشارك في رسمها، ويتخذ الإجراءات التي تكفل قيام القطاعات المختلفة بتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة.

الواجبات والمسؤوليات:

- الإشتراك في رسم السياسات العامة للقيام بنشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها.

- الأستاذ عادل عفيفي، مدير الإعلانات بالأهرام، ١٩٩٠.
- الأستاذ إياد مدني،مدير عام عكاظ، ١٩٩٠.
- الدكتور هاشم عبدهاشم، رئيس تحرير عكاظ ١٩٩٠..
- الأستاذ فهد العريفي، مدير عام مؤسسة اليمامة الصحفية، ١٩٩٠.
- الدكتور فهد الحارثي، رئيس تحرير مجلة اليمامة، ١٩٩٠.
- الأستاذ سلطان البازعي، مدير تحرير مجلة اليمامة، ١٩٩٠.
- الدكتور فهد الحارثي، رئيس تحرير مجلة اليمامة، ١٩٩٠.
- الاستاذ سلطان البازعي، مدير تحرير جريدة الرياض، ١٩٩٠.
- الأستاذ سعد الدوسري، مدير تحرير جريدة الرياض ديلي، ١٩٩٠.
- الأستاذ عبد الله الصيخان، مدير التوزيع والإشتراكات في مؤسسة اليمامة الصحفية ١٩٩٠.
- الأستاذ صالح صالح، مدير شؤون الموظفين بمؤسسة اليمامة الصحفية ١٩٩٠.
- الأستاذ حامد عباس، المراجع العام في مؤسسة عكاظ ١٩٩٠.

- إقرار الخطط والبرامج الخاصة بتنفيذ نشاط المؤسسة.
- إقتراح الخطط والبرامج المتعلقة بالمشروعات المستقبلية لتنمية إستثمارات المؤسسة وتطوير أنشطتها وعرضها على مجلس الإدارة.
- إقرار انظم واللوائح الداخلية للمؤسسة قبل رفعه لمجلس الإدارة.
- إقرار الحساب الختامي للمؤسسة قبل رفعه لمجلس الإدارة.
- إقرار الإتفاقيات والإمتيازات وفقاً للصلاحيات المخولة له.
- دعوة مجلس الإدارة للإنعقاد.
- له الحق في التوقيع منفرداً عن المؤسسات وإعتماد الصرف في حدود صلاحياته.
- له الحق التفاوض بإسم المؤسسة.

اسم الوظيفة : رئيس التحرير.

الرئيس المباشر: العضو المنتدب.

الوصف العام:

يقود هيئة التحرير لتحقيق السياسة التحريرية العامة للصحفيةالتي يتولى رئاسة تحريرها، ويكون مسؤولاً عن تنفيذها عن طريق تحفيزالأفكار وتنظيم الإمكانات المتاحة للإستفادة منها عملياً، وهو المسؤول أمام القانون عماينشر في الصحيفة.

الواجبات والمسؤوليات:

- يشارك في وضع السياسة التحريرية العامة.
- يشارك في وضع الخطط التنفيذية للسياسة التحريرية للمؤسسة.
- يصدر توجيهاته اللازمة لتنفيذ العملية التحريرية لمدير التحرير.
- يخطط لعملية تطوير النشاط التحريري للمؤسسة.
- يتابع أوجه النشاط التحريري المختلفة في المطبوعة ويحاول أن يعرف مكان الخلل.
- يشرف على إعادة الصياغة وتصنيف الأخبار.

- يفوض مدير التحرير في إعتماد المواد التحريرية.
- يتابع المطبوعات المماثلة لمعرفة مستوى المطبوعة الحقيقي، ويناقش أسباب تخلف الجريدة في موضوع معين وأسباب مواصلة التفوق في جانب آخر.
- يشارك في وضع السياسة الإعلانية للمطبوعة.
- يشارك في وضع السياسة التوزيعية للمطبوعة.
- العمل على تطوير العمل الصحفي.
- أن يكون قادراً على الكتابة الصحفية.

اسم الوظيفة : المدير العام.

الرئيس المباشر: العضو المنتدب.

الوصف العام:

يشرف على تخطيط ومتابعة كل أعمال الإدارات التابعة له تنظيمياً، وهي الإدارات الرئيسية التالية:

- الشؤون الإدارية.
- الشؤون المالية.
- الإعلانات.
- التوزيع.
- التنظيم والتخطيط.
- المطابع.
- الإستثمار والتمويل.

الواجبات والمسؤوليات:

- الإشراف والتخطيط والتنفيذ حسب الإختصاصات.
- إقتراح الخطط والبرامج التنفيذية للإدارات التابعة له.

- الإشراف على إعداد الموازنة العامة للمؤسسة.
- التنسيق بين مختلف الإدارات التابعة له.
- متابعة إعداد الحساب الختامي للمنشأة.
- يشارك في وضع خطة إحتياجات المؤسسة من القوى البشرية.
- إعتماد الصرف في حدود صلاحياته.
- المشاركة في وضع السياسة الإنتاجية للمؤسسة.
- المشاركة في إعداد النظم واللوائح الداخلية.
- إقتراح نظم الحوافز والمكافآت.

اسم الوظيفة : مدير تحرير. القطاع : التحرير

الرئيس المباشر : رئيس التحرير.

الوصف العام:

الإشراف على كل (أو جزء من) جهازالتحرير، والعمل على تنفيذ السياسة العامة للجريدة والسياسة التنفيذية التي يصدرها رئيس التحرير، وهو صاحب القرار التنفيذي بشان المادة الصحفية، والعمل اليومي.

الواجبات والمسؤوليات:

- العمل على تنفيذ توجيهات رئيس التحرير المتعلقة بالسياسة التحريرية العامة للمطبوعة.
- وضع الخطط التنفيذية اللازمة لإصدار العدد وفقاً لتوجيهات رئيس التحرير.
- الإشراف على أقسام التحرير المختلفة وقسم الإستماع والوكالات.
- إصدار التعليمات لرؤساء الأقسام ومتابعتهم في إنهاء أعمالهم ومحاسبتهم من التقصير بشكل مباشر.
- القيام بإعداد بعض المواد التحريرية ذات الجانب المهم.



- مراجعة العدد بعد المواد التحريرية ذات الجانب المهم.
- مراجعة العدد بعد صدوره لمحاولة التعرف على جوانب القصور حتى يمكن تداركها في العدد القادم.
- مراجعة المطبوعات المماثلة لمعرفة جوانب التفوق لديها ومناقشة ذلك في الإجتماع الدوري لهيئة التحرير.
- التأكد من سلامة سير العمل وسرعته وإنتظامه.

اسم الوظيفة : سكرتير التحرير القطاع : التحرير

الرئيس المباشر: رئيس التحرير.

الوصف العام:

الإشراف على الأعمال الفنية في التحري من صياغة وصف وتصحيح ثم الإخراج والتنفيذ.

الواجبات والمسؤوليات:

- يشرف على تنسيق المواد.
- يقوم بتوزيع المادة على الصفحات المختلفة حسب الخطة الموضوعة من قبل مجلس التحرير وإخراج المواد وفقاً لهذا المخطط.
- إعداد "الماكيت" للمطبوعة، مبينا فيه المساحة الإعلانية وعدد الصفحات عن طريق التنسيق مع إدارة الإعلانات.
- يشرف على "تبنيط" المادة وإرسالها للصف التصويري.
- يشرف على تصحيح المواد.
- يشرف على قسم التصوير.
- يشرف على قسم الرسم والخطط في الجريدة (الأقسام الفنية).
- يقوم بمتابعة أعمال الطباعة.
- الإشراف على قسمي الإستماع والوكالات.

اسم الوظيفة : مدير إدارة الإعلانات القطاع : الإدارة العامة

الرئيس المباشر: المدير العام.

الوصف العام:

التخطيط للعملية الإعلانية وتنشيطها بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة.

المسؤوليات والواجبات:

- يقترح خطط التحرك الإعلاني للمطبوعات المختلفة والسياسات التنفيذية اللازمة.
- يشرف على أعمال المندوبين، ويعمل على تسهيل مهماتهم.
- يشارك بدرجة كبيرة في رسم السياحة الإعلانية للمطبوعة وتطويرها بالتفاهم مع رئيس التحرير، يحدد المساحات الإعلانية بالمطبوعة.
- العمل على إيجاد ودعم صلاته الخارجية.
- حل مشاكل المعلنين، وتطيور أسلوب التعامل معهم.
- يقترح الخطط اللازمة لزيادة نصيب المطبوعات المؤسسة من السوق الإعلاني.

المؤهل، والخبرات المطلوبة:

- بكالوريس إعلام (تخصص إعلان)، أو بكالوريوس إدارة أعمال.
- خبرة لا تقل عن ١٠ سنوات.

اسم الوظيفة : مدير إدارة التوزيع القطاع : الإدارة العامة

الرئيس المباشر: المدير العام

الوصف العام:

الإشراف على جميع أعمال توزيع المطبوعات الخاصة بالمؤسسة، والعمل على تطوير التوزيع بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة.

المؤسسة والواجبات:

- إعداد الخطط اللازمة لتوزيع المطبوعات، وتحديد ساعة الصفر لتسلمها.
- إقتراح الخطط اللازمة لتوسيع عملية التوزيع.
- إعداد تقارير يومية من أنشطة التوزيع والعاملين فيه.
- حل مشاكل القراء التوزيعية.
- المشاركة في وضع الخطة الزمنية للمنتجات الصحفية بالتعاون مع رئيس التحرير ومدير المطابع.
- الإشراف على الدراسات التسويقية للمطبوعات الأخرى بما يحقق فائدة التسويق في المؤسسة.
- إقتراح زيادة أو تخفيض النسخ حسب ما تؤكده الدراسات التسويقية التي تقوم بها الإدارة.

المؤهل، والخبرات المطلوبة:

- بكالوريوس إدارة أعمال.
- ١٠ سنوات خبرة في تسويق الصحف والتوزيع.

اسم الوظيفة : مدير مركز المعلومات والدراسات.

الرئيس المباشر : العضو المنتدب

الوصف العام:

الإشراف على أعمال مركز المعلومات والدراسات في المؤسسة.

المسؤوليات والواجبات:

- وضع خطط وتبويب المعلومات الداخلية والخارجية، وتحليلها وإدخالها في الحاسب الآلي.
- العمل على توفير الإحتياجات والمعلومات للأنشطة المختلفة خصوصاً التحرير.
- وضع الخطط اللازمة لإنشاء ودعم الأرشيف الصحفي على أحدث وجه.

- العمل على توفير المعلومات والدراسات اللازمة لمراكز إتخاذ القرار.
- الإشراف على إنشاء وتطوير المكتبة.
- يقوم بتوفير الدراسات التي تطلب من جهات خارجية.
- إعداد البحوث والدراسات التي تطلب من جهات خارجية.
- وضع الخطط اللازمة لتطوير برامج الحاسب الآلي بما يحقق أكبر قدر من الإستفادة منه.

المؤهل، والخبرات المطلوبة:

- دكتوراه تخصص "معلومات"، وخبرة ٥ سنوات في مجال العمل.
- أو ماجستير تخصص "معلومات" وخبرة ١٠ سنوات في مجالالعمل.

اسم الوظيفة : مدير إدارة الإستثمار والتمويل.

الرئيس المباشر : العضو المنتدب.

الوصف العام:

إعداد الدراسات اللازمة لمجالات الإستثمار المختلفة وإقتراح مجالات إستثمار جديدة، وإعداد دراسات عن مصادر التمويل الحالية والمحتملة للمشاريع الحالية والمحتملة.

المسؤوليات والواجبات:

- إعداد دراسات الجدوى (دراسات فنية، ومالية، وإقتصادية) في مجالات:
  * دراسة المشروعات المحتملة.
  * دراسة مشروعات الإحلال والتجديد (التطوير).
- يدرس فرص إستثمار أموال المؤسسة بما يحقق أكبر عائد.

- يدرس أساليب تمويل العمليات والمشاريع المختلفة للأنشطة داخل المؤسسة بما يحقق أكبر دوران ممكن لرأس المال، ويكفل تغطية إحتياجات تلك الأنشطة والمشاريع.

- متابعة إستثمارات المؤسسة في المشاريع المختلفة.

المؤهل، والخبرات المطلوبة:

- مؤهل عال في مجال تخطيط المشاريع ودراسة الجدوى.

- خبرة لا تقل عن ١٠ سنوات في مجال العمل.

المبحث الثالث

التوصيف العلمي لأهم وظائف المؤسسة الصحفية

بعد أن عرض الباحث في المبحثين الأول والثاني التنظيم المقترح للمؤسسة الصحفية في إطار مفهوم التنظيم الإبداعي، والجوانب الخاصة بتوصيف أهم وظائف المؤسسة الصحفية، يعرض في هذا المبحث أهم التوصيات العامة التي استخلصها من القراءات واللقاءات والملاحظة بالمشاركة ومن نتائج الدراسة الميدانية، وهي التوصيات التي يرى أنها يمكن أن تسهم في ترشيد الأداء التنظيمي للمؤسسات الحصفية خاصة في المجتمعات العربية، وتتمثل أهم التوصيات في :

١- الإهتمام بعمل دراسات تشخيصية للتنظيمات الصحفية للوقوف على الخلل التنظيمي والعوامل المرتبطة به، وذلك وفقاً لظروف البيئة المحيطة بكل مؤسسة والإستفادة من المكاتب الإستشارية المتخصصة في هذا المجال.

٢- إنشاء وحدات خاصة لتخطيط القوى العاملة يكون التدريب من أبرز مهامها.

٣- العمل على تطوير مكية المؤسسات الصحفية، ويرى الباحث أن شكل الشركات المساهمة هو الأنسب للوفاء بإحتياجات المؤسسة الصحيفة أن يراعى أن يملك العاملون بالمؤسسة جزءاً من الأسهم بما يحقق الإنتماء والتفاهم وسهولة إتخاذ القرار.

٤- تأكيد إستقلالية التحرير، وأنه الأساس في قيام المؤسسة الصحفية.

٥- تطبيق مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.

٦- من عوامل إبراز روح الإنتماء عند العاملون الإطلاع على الأرقام الخاصة بنفقات الصحيفة ومعرفة العائد والربح، ومناقشة أساليب العمل.

٧- العمل على تحقيق التكامل بين إدارة التحرير والإدارة العامة خصوصاً مع إدارة الإعلان.

٨- إيجاد توصيف على مكتوب للوظائف، ويتاح لجميع العاملين.

٩- الإهتمام بحساب التكاليف لكل قطاع من قطاعات المؤسسة الصحفية.

١٠- العمل على زيادة مشاركة العامين في وضع الأهداف.

١١- العمل في إيجاد سياسة واضحة لتقويم الوظائف تتفق وخصائص العمل الصحفي.

١٢- إنشاء وحدة للقيام بالدراساتالمستقبلية تعطى ما يستجد في صناعة الصحافة؛ حتى تتمكن من الإستفادة بكل ما هو جديد.

١٣- من خلال الدراسة الميدانية في جزئية الأساليب القيادية الملائمة وجد الباحث أن الأسلوب المركزي هو الأنسب لنمط القيادة في مؤسسة صغيرة الحجم،وواضحة الهدف، ومحددة النشاط والتوجه مثل العلم التي تصدر عن حزب الإستقلال المغربي إذ ينعدم معنى اللامركزية في حالة العلم حيث تنعدم الحاجة إلى هذا الأسلوب، والتي من أبرز موجباتها كبر حجم المؤسسة وتعدد الأنشطة والمهام ودرجة تعقيد التقنية المستخدمة في التنظيم.

- لذلك يرى الباحث أن الأسلوب المركزي يتعارض والواقع الفعلي لمؤسسة مثل الأهرام تتميز بكبر وإتساع نطاق الإشراف وتعدد الأنشطة والأهداف، وقد أكد الواقع الحالي للأهرام مدى ما سببته المركزية من أضرار، ولذلك فإن الإتجاه الحالي في المؤسسة ينحو نحو اللامركزية.

١٤ يرى الباحث أن المؤسسات الصحفية في السعودية بحاجة إلى أسلوب وسط بين المركزية واللامركزية يقوم على أساس المركزية المعتدلة، بمعنى أن تقوم القيادة فيها

بتفويض جزء من إختصاصاتها لبعض الإدارات الفرعية الأخرى، وهذا يتفق والنمط والتسلطي 'الأبوي' السائد في المؤسسات الصحفية السعودية.

١٥- يوصى الباحث المؤسسات الصحفية بضرورة وضع لوائح ونظم للعمل وخاصة في المجالات التالية:

* لوائح الشؤون الإدارية (شؤون العاملين).
* لوائح الشؤون المالية.
* لائحة التحرير.

١٦- لابد من إجراء عمليات تقويم الأداء في مواجهة التغيرات المتوقعة بشكل علمي منتظم حتى يمكن القيادات إجراء التغييرات المطلوبة قبل أن تتراكم الأخطاء وتتضاعف الخسائر.

١٧- يجب على المؤسسة الصحفية أن تقوم بمراقبة متغيرات البيئة الخارجية، ويمكن حصر أهمها في:

* إحتياجات المجتمع وتطلعاته.
* العوامل الإقتصادية والسياسية.

١٨- يجب زيادة الإهتمام بالجوانب السلوكية في التنظيم.

١٩- يساعد العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين على بناء روح الفريق في المؤسسة.

٢٠- تحويل الصراع الموجود داخل المؤسسة إلى صراع إيجابي عن طريق إيجاد اللوائح والنظم التي تنظم العمل وتكفل حقوق كل فرد وواجباته.

٢١- تستدعي طبيعة العمل الصحفي المزيد من المعرفة فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم وأعمال شؤون الموظفين وعمليات القيادة والسيطرة، والتنظيم اعلمي يقوم على

أهداف يجري تعريف العاملين بهـا، كمـا أن الإدارة الناجحـة للعـاملين تسـتدعي حسن الإشاف وإجراءات التعرف الناجح عليهم.

٢٢- لابد من تحسين مستوى الإتصالات الإدارية بكل الوسـائل الممكنـة مـن خـلال الإجتماعات مع العاملين من محررين وإداريين والمناقشات الفردية والتوجيهات.

٢٣- من الضروري اختيار أسلوب إدارة مرن، وليس أسلوب واحد بل هناك العديـد من هذه الأسـاليب، ومن الممكن أن تكون هناك حاجـة لإتبـاع أسـاليب مختلفـة في مناسبات مختلفة.

وأسلوب الإدارة المسيطرة هو الأسلوب الذي يتخذ فيه المدير كل القرارات ويقـوم بإبلاغها إلى العاملين، ويتميز هذا الأسلوب بأنه لا يعطي الموظفين المسؤولية وإتخاذ القرار كما يتم بواسطته حل المشاكل بسرعة وحسم، أما أضراره، فتـتلخص في أن العاملين يعملون بدافع الخوف وليس حباً في العمل.

أما أسلوب الإدارة بالمشاركة فيجري من خـلال دعـوة المـدير لهيئـة العـاملين معـه للمشاركة في إتخاذ القرار، ويتميز هذا الأسـلوب بـأن المـوظفين يفهمـون مشـاكل الإدارة ويكون لديهم الرغبة الحقيقية في تنفيذ القرارات التي يشاركون في إتخاذهـا، أما مضار هذا الأسلوب فتتمثل في أن الأهداف لا تتحقق بسرعة.

وهناك أسلوب ثالث في الإدارة يعرف بأسـلوب الإدارة اليابانيـة، وهـو يتميـز بقـدرة الإدارة على التكيف مع المواقف الغامضة وأداء المطلوب منها في نفس الوقت رغم غموض النتائج، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يحد من إحتمالات الصدام بـين الإدارة والموظفين، كما أنه يوفر معرفة شاملة بكل المؤسسة بأكملها ولـيس بـإدارة واحـدة فقط. أما مساوئ هذا الأسلوب فتتمثـل في أن المـديرين وال مـوظفين لا يعرفـون غالباً الهدف النهائي للعمل، كما أن العدالة ليست جزءاً من نسيج هذا النظام[1].

---

(1) A. B. Sohn,op.cit., p.٢٢.

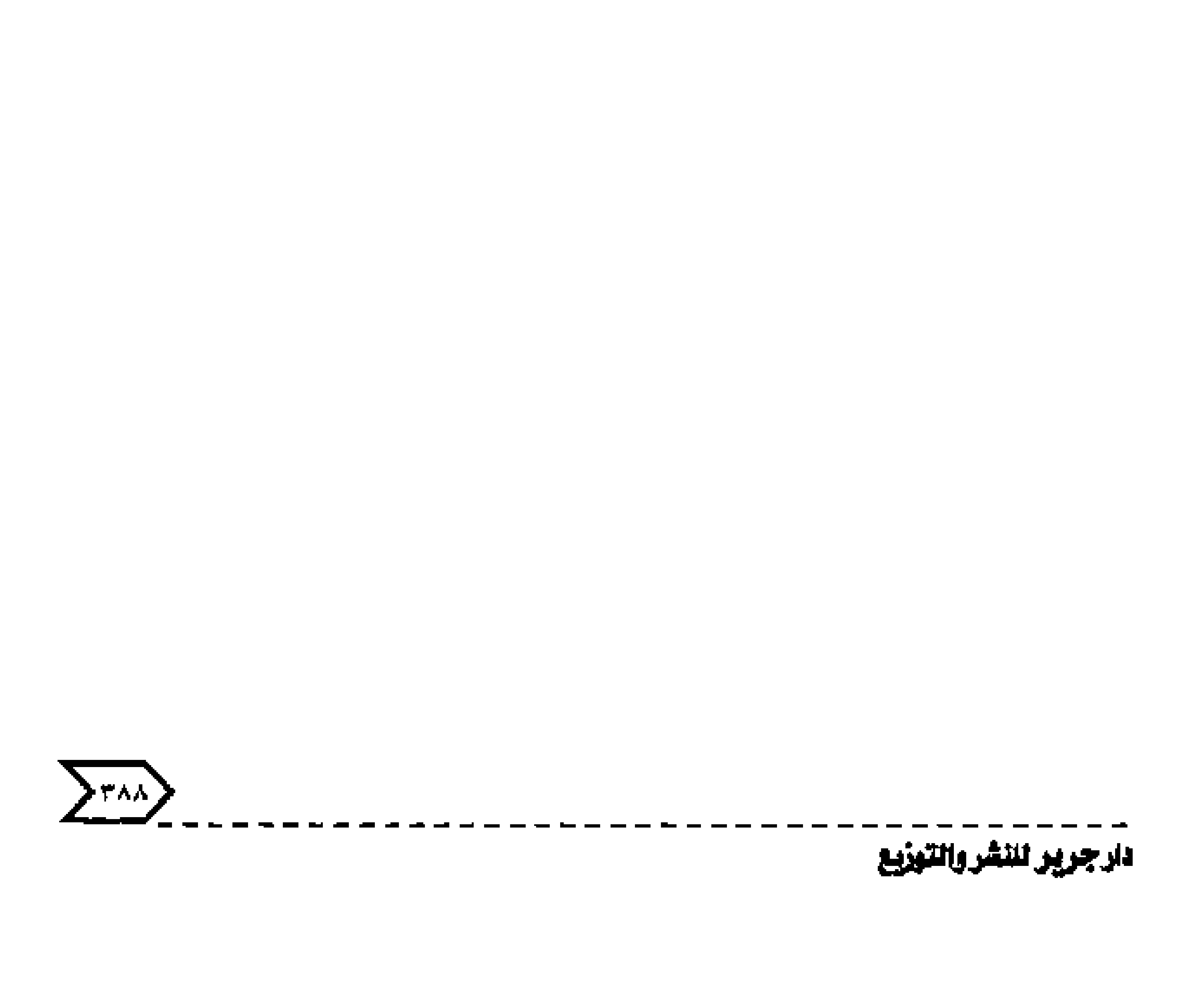
٢٤- يجب على المديرين دائماً محاولة أن يجعلوا من مؤسساتهم نموذجاً للإمتياز، وقد حدد الباحثون ثماني خصائص للشركات الناجحة، وهي التفاني في العمل، اعلاقة الوثيقة مع العملاء والتعرف عليهم عن قرب، والاستقلالية والإلتزام، والإنتاجية من خلال الأفراد، التمسك بالقيم والفضائل، والتعامل في المجال التي تجيده، وإستخدام الأسلوب السهل وعدد قليل من الأفراد، والتحلي بصفات اللين والشدة وفقاً للمواقف، وفي الشركات الكبيرة يدفع المديرون الناجحون الموظفين إلى الإحساس بالنجاح والتوفيق[1].

٢٥- يجب إعطاء الدراسات الخاصة بسوق الصحيفة الإهتمام المطلوب، وينبغي التركيز على إستمرارية الأبحاث الخاصة بدراسة مطالب وإحتياجات العملاء وتحديدها، وهذه الأبحاث يجب أن توجه العمليات اليومية والإستراتيجيات طويلة المدى لكل الإدارات؛ وذلك من خلال الإعتماد عى مساعدة فنية خارجية أو توفير القدرات الذاتية.

٢٦- للإجابة على التساؤل: من يدر المؤسسة الصحفية؟ ونتيجة للواقع الفعلي للإدارة الصحفية فإن الباحث يحث أقسام الإعلام على إنشاء شعبة خاصة بدراسات الإدارة الإعلامية والصحفية تجمع بين دراسات الإدارة والدراسات الإعلامية المتخصصة.

---

(1) A. B. Sohn,op.cit., p.٢٢.



المراجع والمصادر



المصادر والمراجع

أولاً: رسائل علمية وبحوث عربية غير منشورة:

١- أميرة العباسي، إدارة المؤسسة الصحفية في مصر وتأثيرها على الخدمة والمسؤولية الصحفية تجاه القارئ والمجتمع .. مع دراسة مقارنة لمستحدثات الإدارة الصحفية في فرنسا، رسالة دكتوراة، القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٨٤م.

٢- الحسيني الديب، ملامح السياسة الإدارية في مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر وأثرها على صحف المؤسسة في الفترة من ١٩٥٣-١٩٨٠، والتعرف على سياسة الاستقرار ورسم السياسات المستقبلية لشركات المؤسسة وكذلك سياسة تنشيط حركة التوزيع، رسالة الدكتوراه، القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٨٤-١٩٨٥م.

٣- حتيم مليكة، بن عصمان فريدة، دليل الصحافة المغربية بعد الاستقلال: منذ ١٩٥٦ – ١٩٨٢، بحث مكمل لدرجة الدبلوم، الرباط: المعهد العالي للصحافة، وزارة الإعلام والشبيبة والرياضة، ١٩٨٢- ١٩٨٣م.

٤- سعيد محمد، سكرتارية التحرير: بحث مقارنة في المفهوم وتطبيقاته بجريدتي العلم والاتحاد الاشتراكي، بحث مكمل لنيل الدبلوم، الرباط: المعهد العالي للصحافة، وزارة الداخلية والإعلام، ١٩٨٦- ١٩٨٧م.

٥- عبد الجواد ربيع، النظم الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية: دراسة مقارنة بين دار الهلال ومؤسسة روز اليوسف، رسالة ماجستير، القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٨٩م.

٦- كمال متولي، مشاكل تنظيم وإدارة دور الصحف المصرية، رسال ماجستير، غير منشورة، القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩١٥م.

٧- ليلى عبد الحميد: "الصحافة العامة" المسح الاجتماعي الشامل للمجمع المصري، المجلد ١٣، الإعلام، القاهرة: المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ١٤٠٥هـ.

٨- محمود علم الدين، مستحدثات الفن الصحفي في الجريدة اليومية: دراسة تطبيقية على الصحافة اليومية المصرية ومتطلبات التحول إلى مرحلة تكنولوجية جديدة تستفيد من النموذج الراهن للجريدة اليومية في الولايات المتحدة الأمريكية، رسالة دكتوراه، القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهر، ١٩٨٤م.

٩- منصور علي كدسة، الأسس العلمية لإدارة المؤسسات الإعلامية: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الإعلامية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، يوليو ١٩٨٥م.

١٠- نور الدين مفتاح، الصحافة الوطنية في مواجهة يومية "الشرق الأوسط" بحث مكمل للدبلوم، الرباط: المعهد العالي للصحافة، وزارة الداخلية والإعلام، ١٩٨٦-١٨٧م.

١١- وزغوى محمد، جريدة العلم: النشأة والتطور، بحث مكمل لنيل الدبلوم، الرباط: المعهد العالي للصحافة، وزارة الداخلية والإعلام، ١٩٨٠م.

ثانياً: كتب عربية ومصرية:

١٢- إبراهيم عباس نتو، هنري هـ. البرز، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، نيويورك: جون وايلي، ١٩٨٠م.

١٣- إبراهيم عبده، جريدة الأهرام تاريخ وفن: ١٨٧٥-١٩٦٤، القاهرة: مؤسسة سجل العرب، ١٩٦٤م.

١٤- إبراهيم المنيف، نموذج العملية الإداية، تطبيق لمفهوم مدخل النظم الحديث، الطبعة الثالثة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٤هـ.

١٥- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، القاهرة: المكتب العربي الحديث، ١٩٨٦م.

١٦- ابرل بوسترونج، ترجمة علي السلمي، مقدمة في إدارة الأعمال، القـاهرة: مكتبـة النهضة المصرية، ١٩٧٦م.

١٧- بشير العوف، الصحافة، الطبعة الأولى، بيروت: المكتب الإسلامي، ١٤٠٧هـ.

١٨- بيير البير، ترجمة فاطمة عبد الله، الصحافة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٧م.

١٩- جيري ل. جراي، ترجمة وليد عبد اللطيـف، الإشـراف: مـدخل علـم السـلوك التطبيقي لإدارة الناس، الرياض: معهد الإدارة اعامة، ١٩٨٨م.

٢٠- جيهان أحمد رشتي، الـنظم الإذاعيـة في المجتمعـات الغربيـة، القـاهرة: دار الفكـر العربي، ١٩٧٨م.

٢١- ــــــــــــــــ ، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، القـاهرة: دار الفكـر العربي، من دون تأريخ.

٢٢- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٤م.

٢٣- جلال الدين الحمامصي، القاهرة: دار المعارف بمصر، من دون تأريخ.

٢٤- حامد أحمد رمضان، إدارة المنظمات: اتجاه شرطي، الكويت: دار القلم، ١٩٨٢م.

٢٥- حامد أحمد بدر، السلوك التنظيمي، الكويت: دار القلم، ١٩٨٢م.

٢٦- حسن أبو ركبة، عبد العزيز أبو غنيمـة، التنظـيم والإدارة في الفكـر الإسـلامي، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٨١م.

٢٧- حسنين عبد القادر، إدارة الصحف، الطبعة الثانية، القاهرة، من دون تأريخ.

٢٨- حمدي فؤادعلي، التنظيم والإدارة الحديثة: الأصول العلميـة والعمليـة، بـيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨١.

٢٩- حنفي محمود سـليمان، السـلوك الإداري وتطـوير المنظمـات، الإسـكندرية: دار الجامعات المصري، من دون تأريخ.

٣٠- الحسيني الديب، إدارة الصحف: دراسة نظرية وتطبيقية، القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٩٨٦.

٣١- خليل صابات، الصحافة مهنة ورسالة، القاهرة: دار المعارف، دون تأريخ.

٣٢- عادل حسين،الإدارة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٧٨.

٣٣- عايدة سيد خطاب،الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٥.

٣٤- عامر قنديلجي، المعلومات الصحفيةوالتوثيق الصحفي، بغداد: نقابة الصحفيين.

٣٥- عبد العزيز الغنام، مدخل في علم الصحافة، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٧.

٣٦- عبد العزيز أبو نبعة، التسويق في المملكة العربية السعودية، الرياض، الإدارة العامة، ١٩٨٣.

٣٧- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، جدة: تهامة، ١٤٠١هـ.

٣٨- عبد الكريم درويش، وآخرون، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠.

٣٩- عثمان حافظ، تطور الصحافة في المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، جدة: شركة المدينة للطباعة والنشر، ١٣٩٨.

٤٠- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: مكتبة غريب، دون تأريخ.

٤١- ـــــــــــــ ، سياسات وإستراتيجيات للإدارة في الدول النامية، القاهرة: مكتبة غريب، دون تأريخ.

٤٢- ـــــــــــــ، الإدارة المعاصرة، القاهرة: مكتبة غريب، دون تأريخ.

٤٣- ـــــــــــــ، إدار الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٥.

٤٤- ــــــــــــــــ، السلوك التنظيمي، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٠.

٤٥- علي عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠١هـ.

٤٦- علي شريف، وآخرون، اقتصاديات الإدارة: منهج القرارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٧.

٤٧- علي الشرقاوي، السياسات الإدارية، الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، دون تاريخ.

٤٨- علي محمدعبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢.

٤٩- عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، ١٩٨٥.

٥٠- عمرالخطيب، الإتصال الجماهيري، الطبعة الأولى، بيروت:المؤسسة العربية للدراسات والنشر،١٩٨٧.

٥١- عمروغنايم،علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال: الأسس العلمية مدخل تحليلي، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨١.

٥٢- س.أ. توكاسوف، ترجمة إيمان أحمد، إدارة الصحيفة، بغداد: نقابة الصحفيين، ١٩٨٤.

٥٣- سامي ذبيان، الصحافة اليومية والإعلام: التقنية والتنفيذ، الطبعة الثانية، بيروت: دار المسيرة، ١٩٨٧.

٥٤- سامي زين العابدين حماد، أصول علم الإدارة، الطبعة الأولى، المدينة المنورة، ١٤٠٤هـ.

٥٥- سر الختم محجوب علي، الشبكة الإدارية: دراسة في أنماط السلوك الإداري وتطوير المنظمات، جدة: مكتب العلم، ١٤٠٣.

٥٦- سعود النمر، محمد حمزاوي، المناخ التنظيمي: مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤٠٦.

٥٧- سهيل فهد سلامة،مقدمة في التنظيم الإداري، الرياض: معهد الإدارة اعامة، ١٤٠٧.

٥٨- سمير صبحي كامل، صحيفة تحت الطبع، الطبعة الثانية، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٠.

٥٩- سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٠.

٦٠- صالح أبو أصبع، خالد محمدأحمد، إدارة المؤسسات الإعلامية، الطبعة الأولى، دمشق: صبرا للطباعة والنشر، ١٩٨٤.

٦١- صافي أمام موسى، إستراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم، الرياض: دار العلوم، ١٩٨٥.

٦٢- صديق محمد عفيفي، وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، الطبعة الخامسة، الرياض: مكتبة الخريجي، ١٤١٠.

٦٣- صلاح الشنواني، دور الإدارة في عصر العلم والتكنولوجيا: دراسة للتحديات والمتطلبات، بيروت: جامعة بيروت العربية، ١٩٧٣.

٦٤- ــــــــــــــ التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعات، ١٩٨٧.

٦٥- صليب بطرس، إداة الصحف، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٤.

٦٦- رفاعي محمود رفاعي، السلوك الإنساني في التنظيم، الكويت: مكتبة النهضة العربية، ١٩٨٤.

٦٧- زين العابدين الكتاني، الصحافة المغربية، نشأتها وتطورها،الرباط ، دون تأريخ.

٦٨- زكي محمود الهاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الثالثة، الكويت: وكالة المطبوعات، ١٤٠٠.

٦٩- ــــــــ، الإدار العلمية، الطبعة الثالثة، الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٨١.

٧٠- ــــــــــــ توصيف وتقييم الوظائف بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى الكويت: مؤسسة الصباح، ١٩٧٩.

٧١- فاروق أبو زيد، مدخل إلى علم الصحافة، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٦.

٧٢- ـــــــــــــ، النظم الصحفية في الوطن العربي، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٦.

٧٣- فرانك جي لاند، جيمس ال فار، ترجمة ربحي محمد الحسن، قياس أداء العمل، الرياض: معهد الإدارة، ١٤٠٧.

٧٤- فيصل فخري مرار، الإدارة : الأسس والنظريات والوظائف،عمان: دار مجدلاوي، ١٩٨٣.

٧٥- فيليب غايار، ترجمة فادي الحسيني، تقنية الصحافة، الطبعة الثانية، بيروت: منشورات عويدات، ١٩٨٣.

٧٦- قاسم جيل قاسم، علاقة السياسة بالإدارة، الأردن: دار الفرقان، ١٩٨٣.

٧٧- كامل المغربي، الإدارة: مبادئ مفاهيم وظائف، ١٩٨٨.

٧٨- كينيث بلانتشاد، سبنسر جونسون، ترجمة محمد لجيب المقطوش، المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة دراسة عن المدير الفعال، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٦.

٧٩- ماريوناي هانز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٩.

٨٠- محسن العبودي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٤.

٨١- مصطفى تركي، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، الكويت: دار القلم، ١٩٨٦.

٨٢- مصطفى زهير، التسويق وإدارة المبيعات، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٤.

٨٣- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها: مدخل إلى إدارة المؤسسات الاجتماعية الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٨٥.

٨٤- محمدناصر بن عباس، موجز تاريخ الصحافة في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، الرياض، ١٣٩١.

٨٥- محمد سيد محمد، اقتصاديات الإعلام، الطبعة الأولى، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٩.

٨٦- محمد عدنان النجار، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، ١٤٠٠.

٨٧- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، الطبعة السادسة، جدة: دار الشروق، ١٤٠٤هـ.

٨٨- محمد عبد الفتاح باغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الأولى، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٩.

٨٩- محمد فتحي عبد الهادي وآخرون، مراكز المعلومات الصحفية، الرياض: دار المريخ، من دون تأريخ.

٩٠- محمود علم الدين، إقتصاديات صناعة الصحافة في السودان: ١٩٨٥-١٩٨٩، الطبعة الأولى، القاهرة: شركة فالكون للدعاية والإعلان، ١٤١٠.

٩١- محمود علم الدين، الإدارة الصحفية في السودان: دراسة مسحية لأساليب الممارسة عام ١٩٨٨، الطبعة الأولى، القاهر: شركة فالكون للدعاية والإعلان، ١٤١٠.

٩٢- محمود متولي، تأريخ الصحافة المصرية، ١٩٨٨.

٩٣- محمود عساف: أصول الإدارة، القاهرة: دار وهدان للطباعة والنشر، ١٩٧٩.

٩٤- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الأعمال في البيئة السعودية بين النظريات والممارسة، جدة: دارالشروق، ١٣٩٩.

٩٥- مهدي حسن زويلف، التنظيم والأساليب والمهام التنظيمية، الطبعة الأولى، بيروت: دار الجيل، ١٤٠٤.

٩٦- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الثالثة، الرياض: مطابع الفرزدق، ١٤٠٥.

٩٧- هارول كونتز، سيريل أودونيل، ترجمة محمود عمر، موريس تابري، مبادئ الإدارة،الجزء الأول، بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٢.

٩٨- هـ توفيق بحري، صحافة الغد، القاهرة: دار المعارف، ١٩٦٨.

٩٩- يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض: دار المريخ، ١٤٠٦.

ثالثاً: بحوث عربية منشورة في دوريات:

١٠٠- سمير أحمد عسكر، "قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف" الإدارة العامة، العدد ٦٣، الرياض: محرم ١٤١٠هـ.

١٠١- صليب بطرس، "الإدارة الصحفية في مصر خلال ثلاثة عقود ١٩٥٢- ١٩٨٢"، مجلة الدراسات الإعلامية، العدد ٤٠، القاهرة: يونيه، أغسطس ١٩٨٥.

١٠٢- علي رفاعة الأنصاري، "اقتصاديات الصحافة بين الإدارة والتحرير" مجلة الإقتصاد والإدارة، العدد ٨، جدة: جامعة الملك بعد العزيز، ١٣٩٩.

١٠٣- ـــــــــــــــ، إدارة التوزيع في الصحف، "مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد ١٠، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، ١٤٠٠هـ.

١٠٤- محي الدين الأزهري، "كيف نرفع معدلات الإنتاج ونحقق إنسانية العمل"، مجلة تجارة الرياض، العدد ٣٣٣، الرياض: ذو القعدة ١٤١٠هـ.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

1. Aedyth B. Sohn, Christine L. Ogan & John Polick, Newspaper Leadership, N.J. Prentice –Hall,Englawood C-liffs, 1986.
2. A. Etzioni (ed) Readings in Modern Organization, N.J., Prentice –Hall, 1969.
3. Conrad C Fink, Strategic Newspaper Maagemet, Illinois: Random House Inc. 1988.

4. Gregson S. & Livesey F., Management & The Organization (London: Heinemann, 1983.
5. Herber L. Williams, Newspaper Organizaion and Management, Iows State University Press, 1978.
6. H. Koontz & C. O' Dennel, Principles of Management: An Analysis of management Function N. Y.: Mc Graw Hill Book Company Inc., 1972.
7. H. Simon, Administrative Behaviour. N.Y. : The Mc Millan Co., 1960.
8. J. Jackson, C. Morgan & J. Paolillo, Organazation Theory: A Macro Perspective for Management N. J.: Prentice Hall, 1986.
9. J. Littere, Organization: Structure & Behaviour, 3rd ed. N.Y.: John Wiley & Sons, 1980.
10. Nancy M. Carter & Johm B. Cullen, The Computerization of Newspaper Organization: The Impact of Technology on Organization Structuring, Boston: University Press of America Inc., 1983.
11. W. Brown ,& D Mobberg, Organization: Theory & Management, A Macro Approach, N.Y. : John Wiley & Sons, 1980.
12. W. Parkman Rankin, The Practice of Newspaper Managemet, N.Y.: Praeger Publishers, 1986.







عمان : شارع الملك حسين -مقابل مجمع الفحيص
هاتف:96264651650+ ، فاكس:96264643105+
ص.ب: 367 عمان 11118 الأردن
E-mail:dar_jareer@hotmail.com